



# PLAN DE QUALITÉ PROGRAMME PROJET CASA

Version 1.5

Juin 2018

**CASA**

Société de l'assurance  
automobile

Québec



## Table des matières

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. CADRE D'APPLICATION.....                                                                   | 5  |
| Objet, domaine et champ d'application.....                                                    | 5  |
| Terminologie.....                                                                             | 6  |
| Définitions .....                                                                             | 6  |
| Équivalences.....                                                                             | 6  |
| Représentants désignés par les parties .....                                                  | 7  |
| 2. PORTÉE DU PROJET CASA.....                                                                 | 8  |
| Portée d'acquisition des services professionnels de l'Alliance .....                          | 8  |
| Portée fonctionnelle de la solution.....                                                      | 8  |
| Portée informationnelle de la solution (Intelligence d'affaires) .....                        | 8  |
| Portée technologique de la solution – grands vecteurs technologiques .....                    | 9  |
| 3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE, CALENDRIERS ET SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS.....      | 10 |
| Stratégie de mise en Œuvre .....                                                              | 10 |
| Calendrier de réalisation.....                                                                | 11 |
| Plan global.....                                                                              | 11 |
| Calendrier de réalisation des CDP.....                                                        | 12 |
| Sommaire de la portée des livraisons.....                                                     | 13 |
| Livraison 0 – Conception globale.....                                                         | 13 |
| Livraison 1 – Finance et Fondation.....                                                       | 14 |
| Livraison 2 – Principalement Permis et Immatriculation .....                                  | 15 |
| Livraison IR – Indemniser et Réadapter .....                                                  | 16 |
| Livraison de Soutien, maintenance et d'exploitation durant la période de mise en oeuvre ..... | 17 |
| 4. GESTION DES BÉNÉFICES.....                                                                 | 18 |
| Bénéfices escomptés (cas d'affaires CASA) .....                                               | 18 |
| Cadre de gestion des bénéfices.....                                                           | 18 |
| 5. GESTION DES RISQUES.....                                                                   | 21 |
| 6. ASSURANCE QUALITÉ.....                                                                     | 22 |
| Plan Assurance Qualité .....                                                                  | 22 |
| Processus d'approbation des livrables.....                                                    | 22 |
| 7. RESSOURCES HUMAINES.....                                                                   | 23 |
| L'accueil et le départ d'une ressource .....                                                  | 23 |



|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ressources de l'Alliance .....                                                     | 23 |
| Ressources de la Société.....                                                      | 23 |
| Profils CASA .....                                                                 | 23 |
| Transfert de connaissance.....                                                     | 23 |
| Ratio des sous-traitants vs employés de l'Alliance .....                           | 24 |
| Ressources stratégiques de l'Alliance.....                                         | 24 |
| Approbation de l'affectation et du remplacement d'une ressource de l'Alliance..... | 25 |
| Ressources hors site de l'Alliance.....                                            | 26 |
| Accès informatiques privilégiés .....                                              | 26 |
| Définition .....                                                                   | 26 |
| Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés .....                 | 27 |
| Attestation de sécurité .....                                                      | 28 |
| Mécanismes d'assurance qualité de la prestation des conseillers de l'Alliance..... | 28 |
| Interactions avec le personnel de la Société .....                                 | 29 |
| 8. FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES.....                                              | 30 |
| Économies et DÉpassements.....                                                     | 30 |
| Tarifs de l'Alliance .....                                                         | 31 |
| Budget et enveloppe de partage de risques d'un lot .....                           | 31 |
| Gestion des « En banque » .....                                                    | 31 |
| Contingence de performance et contingence contractuelle .....                      | 32 |
| Contingence de performance.....                                                    | 32 |
| Contingence contractuelle .....                                                    | 33 |
| 9. ORGANISATION DU PROJET .....                                                    | 36 |
| Principes d'organisation .....                                                     | 36 |
| Organigramme.....                                                                  | 37 |
| Rôles et responsabilités.....                                                      | 38 |
| Obligations et responsabilité de la Société .....                                  | 38 |
| Rôle des Leaders adjoints à la direction (« Coachs ») .....                        | 39 |
| Rôle des Leaders adjoints .....                                                    | 39 |
| Schéma R.A.V.I. ....                                                               | 40 |
| Structre de gouvernance .....                                                      | 41 |
| Organisation des équipes scrums.....                                               | 43 |
| Scrums à large échelle .....                                                       | 44 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Calendrier des Comités et des scrums.....                                  | 45 |
| 10. MÉTHODOLOGIE, ACCÉLÉRATEURS ET OUTILS .....                            | 46 |
| Méthodologie .....                                                         | 46 |
| Liste des outils et accélérateurs .....                                    | 47 |
| 11. MÉCANISMES DE GESTION .....                                            | 49 |
| Bilan de clôture de livraison.....                                         | 49 |
| Gestion des ententes de lots .....                                         | 49 |
| Structure d'un lot.....                                                    | 50 |
| Amendement à une entente de lot .....                                      | 50 |
| Définition de Terminé .....                                                | 50 |
| Approbation d'un sprint.....                                               | 51 |
| Acceptation provisoire d'un lot.....                                       | 52 |
| Acceptation définitive.....                                                | 52 |
| Gestion opérationnelle des lots.....                                       | 53 |
| Mécanismes de suivi des travaux hors site.....                             | 53 |
| Planification, suivi et contrôle.....                                      | 53 |
| Mécanismes de facturation.....                                             | 66 |
| Facturation.....                                                           | 67 |
| Mécanismes de suivi du Contrat .....                                       | 68 |
| Processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance..... | 69 |
| Gestion des ajustements à la Solution .....                                | 72 |
| Gestion des ajustements au projet .....                                    | 72 |
| Gestion documentaire .....                                                 | 72 |
| 12. LISTE DES ANNEXES.....                                                 | 76 |
| 13. APPROBATION .....                                                      | 77 |
| Contrôle et Suivi des modifications du document.....                       | 78 |

# 1. CADRE D'APPLICATION

## OBJET, DOMAINE ET CHAMP D'APPLICATION

Le « Plan de Qualité Programme » (PQP) constitue le document principal qui résume les lignes directrices du projet CASA et constitue la référence pour les modalités de gestion.<sup>1</sup>

Il vise à encadrer la réalisation des travaux par les équipiers de l'Alliance et de la Société pendant la Phase de mise en œuvre, soit la période de 49 mois définie initialement pour les Livraisons 0, 1, 2 et IR.

Il ne couvre pas les éléments suivants :

- Les infrastructures matérielles et logicielles;<sup>2</sup>
- Les services spécialisés de l'équipementier;<sup>3</sup>
- Les progiciels tiers;
- La banque de jours pour présence d'expertise pendant la période suivant la Phase de mise en œuvre;
- Les lots de soutien pendant la Phase de mise en oeuvre

Le PQP déaille les éléments relatifs à l'organisation, aux modalités et aux mécanismes de gestion du projet. Il précise certaines sections du Contrat dont le contenu peut évoluer dans le temps.<sup>4</sup>

Le PQP est donc un document évolutif qui doit être enrichi et ajusté tout au long de la durée du projet sans pour autant en changer la portée, les efforts et les coûts globaux.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Réf. : *Soumission de l'Alliance, cahier réponse 3, p. 1519.*

<sup>2</sup> *Les ajustements à la nomenclature produit (« Bill of Material) seront gérées via le processus de « Demande d'ajustements au projet » et feront l'objet, le cas échéant, d'avenants au Contrat.*

<sup>3</sup> *Sujet à l'approbation de la Société.*

<sup>4</sup> *Les sections du Contrat précisées par le PQP sont indiquées dans les différentes sections.*

<sup>5</sup> Réf. : *Clause 7.3.3 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.*

# TERMINOLOGIE

Cette section vise à préciser la définition de certains termes utilisés dans le PQP et à établir l'équivalence entre certains termes.

## Définitions

« **Alliance** » désigne le partenariat IBM/LGS - SAP;

« **Contrat** » désigne le Contrat cadre, le Contrat de licences, et le Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, dans le cas de l'Intégrateur, ou le Contrat cadre dans le cas de l'Éditeur;

« **Éditeur** » désigne la firme SAP;

« **Intégrateur** » désigne la firme IBM/LGS;

« **Ressources de l'Intégrateur** » désigne les Ressources internes de l'Intégrateur, les pigistes retenus par l'Intégrateur et les employés et pigistes des sous-traitants impliqués dans l'exécution du Contrat de Services professionnels;

« **Ressources internes de l'Intégrateur** » désigne les employés de l'Intégrateur et de ses filiales ou des entités liées à l'Intégrateur;

« **Phase de mise en œuvre** » : période entre la signature du Contrat et l'acceptation définitive de tous les lots de travail de toutes les Livraisons;

« **Solution** » signifie une solution d'affaires complète et conforme aux besoins, orientations et exigences de la Société énoncés dans les Documents Contractuels.

## Équivalences

« **CASA** » : Pour les fins du PQP, « **CASA** » correspond à la Phase de mise en œuvre du projet.

« **Contrat de services professionnels** » : Pour les fins du PQP, « Contrat de services professionnels » est équivalent à « Contrat de services professionnels et de vente d'équipements »

« **Leader adjoint à la direction** » est équivalent à « Coach » pour les ressources de l'Alliance en binôme avec le chef de projet CASA, le leader du chantier Solution d'affaires et le leader du chantier Solution technologique;



« **Leader et Leader adjoint** » : Pour les fins du PQP, « Leader » est équivalent à « Lead » et « Leader adjoint » est équivalent à « Lead adjoint ».

« **Lot** » : Pour les fins du PQP, « Lot » est équivalent à « Lot de travail ».

« **Projet** » : Pour les fins du PQP, « projet » est équivalent à la Phase de mise en œuvre.

« **Programme** » et « **Chantier** » : Pour les fins du PQP, « Programme » et « Chantier » sont équivalent à « Projet ».

« **Société** » : Pour les fins du PQP, « Société » est équivalent à « SAAQ ».

## REPRÉSENTANTS DÉSIGNÉS PAR LES PARTIES

Le Contrat stipule que « *La Société et l'Intégrateur pourront désigner des représentants respectifs dans le cadre et aux fins des ententes de lots* »<sup>6</sup>.

En ce qui a trait au PQP et aux ententes de lot, les représentants des parties sont :

- Karl Malenfant : Chef de projet CASA;
- Nabil Aboutanos : Leader adjoint à la direction.

Pour tout changement à la portée, au règlement d'un différend ou de tout autres sujets nécessitant une décision de niveau exécutif, les représentants des parties sont :

- Karl Malenfant : Chef de projet CASA;
- Nabil Aboutanos : Leader adjoint à la direction.

---

<sup>6</sup> Réf. : Clause 7.3.4.3 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.

## 2. PORTÉE DU PROJET CASA

La portée initiale du projet CASA est définie dans le Contrat. Pour les fins du PQP, la portée du projet CASA couvre les éléments suivants :

- Portée des services professionnels;
- Portée fonctionnelle de la Solution;
- Portée informationnelle de la Solution;
- Portée technologique de la Solution (grands vecteurs technologiques).

Cette section traite des ajustements apportés à la portée du projet CASA sans pour autant en changer la portée globale, ni les efforts et les coûts globaux du projet.

Les ajustements identifiés dans cette section auront fait l'objet d'une demande d'ajustement au projet (DAP), conformément au processus décrit à l'annexe S.

### **PORTÉE D'ACQUISITION DES SERVICES PROFESSIONNELS DE L'ALLIANCE**

Il n'y a aucun ajustement à la portée d'acquisition des services professionnels de l'Alliance en date de la dernière mise à jour du PQP.

### **PORTÉE FONCTIONNELLE DE LA SOLUTION**

Il n'y a aucun ajustement à la portée fonctionnelle de la Solution en date de la dernière mise à jour du PQP.

### **PORTÉE INFORMATIONNELLE DE LA SOLUTION (INTELLIGENCE D'AFFAIRES)**

Il n'y a aucun ajustement à la portée informationnelle de la Solution en date de la dernière mise à jour du PQP.





## **PORTÉE TECHNOLOGIQUE DE LA SOLUTION - GRANDS VECTEURS TECHNOLOGIQUES**

Cette section couvre principalement les éléments de portée technologiques suivants :

- Site miroir
- Maintien des services
- Performance
- Approche de gouvernance alignée sur l'infonuagique « cloud readiness »

Il n'y a aucun ajustement à la portée technologique de la Solution (grands vecteurs technologiques) en date de la dernière mise à jour du PQP.

### 3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE, CALENDRIERS ET SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS

#### STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

Cette précise certains éléments de l'annexe F du Contrat de services professionnels.

La stratégie de mise en œuvre du prévoit que le projet s'étendra sur une durée totale de 49 mois et se découpe en :

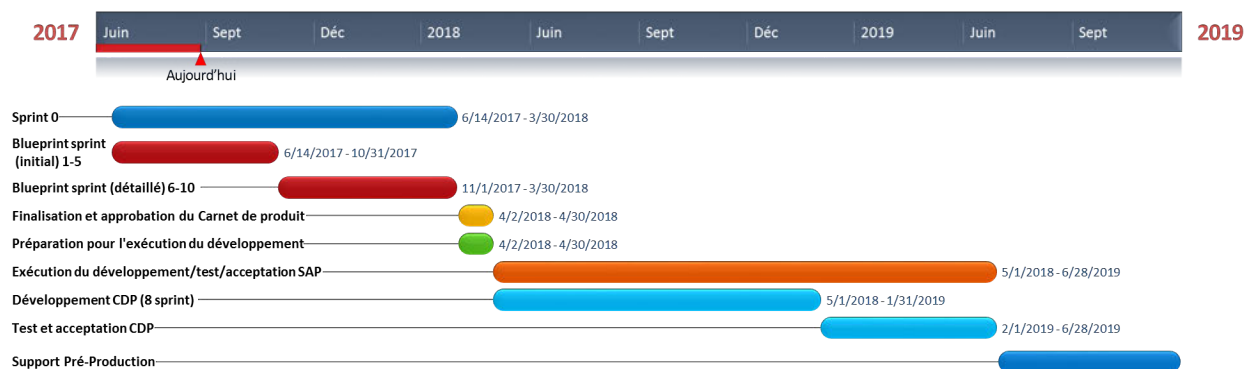
- Quatre (4) livraisons distinctes :
  - Livraison 0 (L0) - Conception globale
  - Livraison 1 (L1) - Finance et Fondation
    - *Comprend la mise en service séparée de LMS*
  - Livraison 2 (L2) - Principalement Permis et Immatriculation
  - Livraison IR (LIR) - Indemniser et Réadapter (IR)
    - *À confirmer à la fin de la fin de la Livraison 0 (Lot 2)*
- Dix-huit (18) lots distincts de réalisation du projet :
  - Lot 0 - Formation initiale du projet
    - *A fait l'objet d'une entente préliminaire avant la signature du Contrat*
  - Lot 1 - Planification du projet
    - *A fait l'objet d'une entente préliminaire avant la signature du Contrat*
  - Lot 2 - Conception de la solution pour L1 et L2; Cas d'affaires pour LIR
  - Lot 3 - Conception du modèle de d'organisation du CoE
  - Lots 4 et 5 - Réalisation L1 (regroupés)
  - Lot 6 - Déploiement L1
  - Lot 7 - Post-implantation L1
  - Lot 8 - Conception L2 (suite du lot 2)
  - Lot 9 - Réalisation L2
  - Lot 10 - Réalisation L2 (suite)
  - Lot 11 - Réalisation L2 (suite)
  - Lot 12 - Déploiement L2
  - Lot 13 - Post-implantation L2
  - Lot 14 - Préparation LIR
  - Lot 15 - Conception LIR
  - Lot 16 - Réalisation LIR
  - Lot 17 - Déploiement LIR
  - Lot 18 - Post-implantation LIR





## CALENDRIER DE RÉALISATION DES CDP

Le tableau ci-après décrit le plus récent calendrier de réalisation des CDP; il sera maintenu à jour pendant le projet.



## SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS

Cette section résume la portée des livraisons de réalisation du projet. Elle sera mise à jour lors des révisions du PQP en fonction des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui auront été approuvées.

### Livraison 0 - Conception globale

#### Lots 0 et 1 - Démarrage et planification

Les lots 0 et 1 ont été combinés et ont fait l'objet d'ententes temporaires qui ont permis de réaliser les activités suivantes :

- Mise en place de la structure de gouvernance du projet;
- Montée en charge des ressources de l'Alliance et de la Société;
- Début du design et du déploiement des infrastructures et des environnements nécessaires à la Livraison 1;
- Accès à un environnement temporaire pour le début de la phase de conception;
- Mise en place des outils et gabarits pour la phase de conception, y compris SGPE pour le suivi de projet;
- Formation initiale des ressources du projet (« Boot Camp »);
- Planification du lot 2 et rédaction de l'entente du Lot 2.

#### Lot 2 - Conception de la solution

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs spécifiques par sprint du Lot 2 sont détaillés dans l'entente de lot.

Le niveau de détail pour la phase de conception varie selon la livraison :

- L1 : Conception très détaillée de la solution à mettre en place (Finances et fondation)
- L2 : Conception à un niveau intermédiaire de la solution de la Livraison 2 (principalement, permis et immatriculations)
- LIR : Conception à haut niveau pour réaliser un cas d'affaires dans le but de démontrer la faisabilité et la rentabilité de la solution qui serait, éventuellement, implantée lors de la Livraison IR pour le volet Indemnisation et Réadaptation.

Le Lot 2 inclut une revue de la Solution par l'éditeur pour confirmer les choix architecturaux permettant de répondre aux besoins d'affaires de la Société, que cette solution est complète, flexible, efficace et évolutive, et que les dimensions d'intégration sont bien adressées.

### Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du centre d'excellence - SAAQ

Les objectifs généraux et les objectifs par sprint du Lot 3 sont détaillées dans l'entente de lot.

Le lot 3 consiste à faire la conception globale du Centre d'excellence - SAAQ ainsi que la planification pour la mise en place progressive du centre dans le cadre du projet. Celui-ci comprend deux (2) phases principales soit un Centre de support - SAAQ à la fin de Livraison 1 transitant vers le Centre d'excellence - SAAQ à la fin de la Livraison 2.

## Livraison 1 - Finance et Fondation

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison 1 sont détaillés dans l'entente des Lots 4-5 et seront finalisés dans les ententes de lot des lots 6 et 7. Les lots 4 et 5 ont été regroupés pour la phase de réalisation (RÉALISER)

La Livraison 1 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de soutien à l'organisation pour l'ensemble des ressources de l'organisation :
  - Gérer les ressources financières (SOR5);
  - Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6);
  - Gérer la relation avec les partenaires (GRP);
  - Soutien à la prestation de services (SPS);
- Le déploiement du processus Gérer les ressources humaines (SOR4), qui a été approuvé par la Société;
- La mise en place du Centre de support - SAAQ.

Au niveau de la Solution déployée à la Livraison 1 :

- L'installation du volet gestion des effectifs (SPS) avec SAP [REDACTED] et de « Concur Travel and Expense » pour la gestion des allocations de dépenses et des frais de voyage.
- La mise en place de l'ensemble des fonctionnalités de la solution informationnelle pour supporter complètement la Société dans le processus GOR en lien avec SAS et lui permettre l'exploitation de ses données informationnelles à l'aide des outils modernes livrés avec la nouvelle solution.
- Mise en oeuvre des fonctions financières de la solution [REDACTED] soit : la charte comptable, les comptes clients, les comptes fournisseurs, le budget, la trésorerie, la facturation et le décaissement, la comptabilité, l'immobilisation et le système de suivi de projet.
- Le déploiement des fonctionnalités reliées au soutien de la prestation de services dans [REDACTED], soit la gestion des locaux et édifices, la gestion du matériel, la gestion des inventaires, la gestion du travail de même que l'assignation et les effectifs ainsi



que le module « Supplier Relationship Management (SRM) » qui permet la gestion des approvisionnements du secteur public (PPS).

- Le déploiement initial des modules communs et incrémental pour les livraisons subséquentes. Il s'agit notamment de la gestion des communications écrites et la gestion documentaires [REDACTED], la gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM), la gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning), et les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

## Livraison 2 - Principalement Permis et Immatriculation

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison 2 seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 8, 9, 10, 11, 12 et 13.

La conception détaillée de la Livraison 2, démarrée en Lot 2, sera finalisée dans le Lot 8.

L'exercice de confirmation de la portée, du calendrier de réalisation et du budget de la Livraison 2 sera réalisée vers la fin du Lot 8. Cet exercice peut donner lieu à un redécoupage des lots de la livraison induisant une nouvelle ventilation des efforts et des coûts.

La Livraison 2 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de mission de la Société pour l'ensemble des clientèles internes et externes impactées, notamment :
  - Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau public (CSP) incluant les processus Réaliser les autres mandats confiés à la Société (AMD);
  - Contrôler et surveiller les véhicules pouvant emprunter les routes du Québec (CSV).
- La mise en œuvre des processus de soutien à l'organisation qui sont requis pour supporter l'exécution des processus de bout en bout, notamment :
  - Les processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU);
  - Les processus de soutien à l'organisation (SOR).

Au niveau de la Solution déployée à la livraison 2 :

- Le déploiement des fonctionnalités reliées aux processus de mission CSP-AMD, CSV et GRU, notamment dans [REDACTED], SAP CRM, FICA/FSCD, BRF+ pour les règles d'affaires.
- Le développement de composants majeurs (CDP) reliés au dossier client (Business Partner) par l'éditeur SAP :
  - Points d'inaptitudes

- Sanctions
  - Dossier médical
- Le déploiement du module MRS pour la prise de rendez-vous et la gestion des effectifs.
- La refonte de la solution de gestion des points de services (POS) afin de permettre son intégration avec la solution SAP.
- L'intégration des services électroniques aux citoyens composant la prestation autonome de services (PAS) à la solution [REDACTED] Commerce.
- L'intégration des nouvelles données gérées au sein de la solution du nouvel environnement informationnel de la Société sous HANA.
- L'intégration des interfaces externes d'échanges de données avec les partenaires d'affaires de la Société pour les données associées aux processus CSP et CSV.
- L'intégration et l'accroissement du contenu des modules communs déployés à la livraison 1, notamment :
  - La gestion documentaire et des communications écrites [REDACTED];
  - La gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM);
  - La gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning);
  - Les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).
- La simulation lors de la phase de préparation de la mise en production, afin de mitiger les risques associés à un déploiement de type « big bang » dans les sites de la Société. Cette stratégie et ses impacts seront analysés durant le Lot 2 (Conception).

## Livraison IR - Indemniser et Réadapter

Le cas d'affaires réalisé en Lot 2 (Conception), permettra de statuer sur le bien fondé, la faisabilité et la rentabilité de réaliser la Livraison IR.

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison IR seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 14, 15, 16, 17 et 18.

Compte tenu du délai entre la réalisation du cas d'affaires (octobre 2017) et le début planifié de la réalisation de la Livraison IR (premier trimestre 2020), le lot 14 sera dédié à la préparation de la livraison et le lot 15 à la conception détaillée.

La livraison IR comprend la mise en oeuvre du processus de mission de l'organisation Indemniser et réadapter (IND) pour l'ensemble des clientèles impactées.

La livraison IR inclut également des processus de soutien à l'organisation qui sont requis pour supporter l'exécution des processus de bout en bout, notamment :

- Les processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU)
- Les processus de soutien à l'organisation (SOR).





Au niveau de la Solution déployée à la livraison IR :

- L'implantation de l'ensemble des fonctionnalités des composants FS-Claims.
- L'intégration aux solutions financières (déployées lors de la livraison 1).
- L'intégration aux solutions de Permis et immatriculation (déployés lors de la livraison 2).
- L'intégration aux dossiers client (Business Partner) ainsi que leurs informations médicales et leur dossier de conduite (Sanction et Infractions), développés par l'éditeur.
- La mise en oeuvre d'une nouvelle version majeure de la Solution (██████████ version la plus récente).
- Le déploiement d'une nouvelle gamme de services en ligne dans la PAS pour le processus d'indemnisation et de réadaptation.
- L'intégration des nouvelles données gérées au sein de la solution au nouvel environnement informationnel de la Société sous HANA.
- L'intégration et l'accroissement du contenu des modules communs déployés à la livraison 1, notamment :
  - La gestion documentaire et des communications écrites (██████████);
  - La gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM);
  - La gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning);
  - Les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

## Livraison de Soutien, maintenance et d'exploitation durant la période de mise en oeuvre

Les efforts de soutien, maintenance et exploitation prévus à la suite des phases de support post-implantation de trois (3) mois des Livraisons 1 et 2 sont répartis dans les lots S3 à S7 pour les domaines de services professionnels suivants :

- Intégration fonctionnelle;
- Intégration technologique;
- Assistance à la gestion / Intégration & Assurance-qualité.

Le soutien, la maintenance et l'exploitation de la nouvelle solution pendant la période de réalisation sera assurée par le Centre de support mis en place à la fin de la Livraison 1.

## 4. GESTION DES BÉNÉFICES

Compte tenu de l'importance du projet CASA pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques, la Société doit s'assurer que le projet atteindra les objectifs d'affaires fixés et le niveau de bénéfices anticipé.

La gestion des bénéfices s'appuie sur trois (3) principes directeurs :

- o Arrimer le projet avec la vision et les orientations stratégiques de la Société;
- o Responsabiliser les propriétaires opérationnels, les propriétaires des bénéfices et les équipiers chargés de la réalisation de CASA;
- o Récupérer les bénéfices générés par les investissements consentis à CASA.

La gestion des bénéfices exige l'imputabilité conjointe de toutes les parties prenantes. Les bénéfices identifiés doivent être mesurables et récupérables, et doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux tout au long du projet et par la suite en exploitation afin d'en assurer la récupération.

Les ajustements qui pourraient survenir pendant la phase de mise en œuvre de la Solution devront aussi être évalués en fonction des bénéfices potentiels ou de la sauvegarde des bénéfices déjà identifiés.

### Bénéfices escomptés (cas d'affaires CASA)

La liste des bénéfices escomptés du projet est un des facteurs importants qui a servi au découpage de la stratégie de mise en œuvre et à la notion de priorité accordée aux livraisons. Les bénéfices identifiés dans le cas d'affaires de la Société sont énumérés dans l'Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés P22899-3.

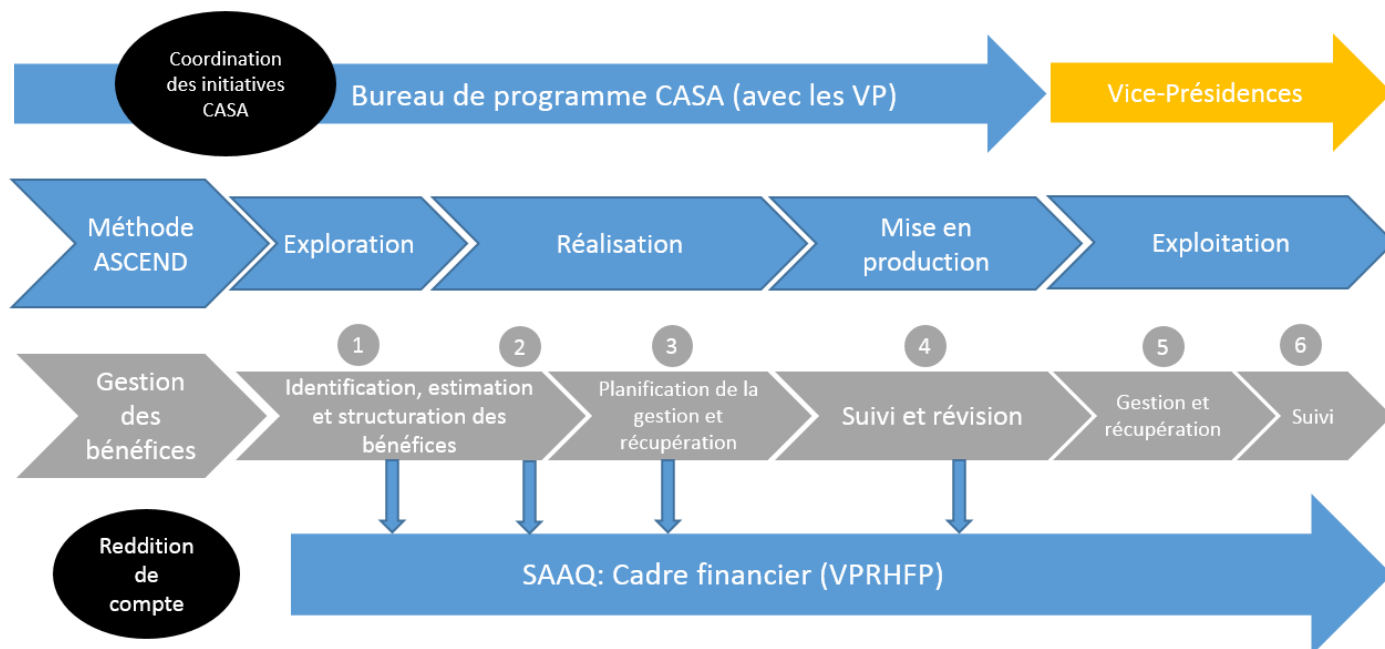
La stratégie de mise en œuvre vise à récupérer les bénéfices escomptés le plus rapidement possible. L'Annexe A présente le lien entre le début de la période de récupération des bénéfices et les livraisons. L'Annexe B présente les principaux bénéfices anticipés par changements planifiés. Ces données évolueront tout au long du projet. Les Annexes A et B seront mises à jour à chaque révision du PQP.

### Cadre de gestion des bénéfices

Pour la période de réalisation du projet, la stratégie d'actualisation des bénéfices s'appuie en bonne partie sur l'identification des pistes d'efficience reliées à l'optimisation et



l'automatisation des processus opérationnels de la Société. Pour y parvenir, le cadre de gestion des bénéfices CASA est arrimé à la méthodologie IBM



L'actualisation des bénéfices escomptés est basée sur les analyses d'impacts des processus opérationnels pendant la phase EXPLORER (conception de la solution).

Le processus d'actualisation des bénéfices est itératif et incrémental.

Le processus de gestion des bénéfices s'étend au-delà de la période de réalisation du projet. Il comprend six (6) étapes :

1. Identification et estimation des bénéfices
2. Structuration des bénéfices
3. Planification de la gestion et de la récupération des bénéfices
4. Suivi et révision des bénéfices durant la mise en production
5. Gestion et récupération des bénéfices après l'implantation
6. Suivi et revue de la récupération des bénéfices

Les documents de définition de processus et les grilles d'analyse d'impacts serviront d'intrants principaux à l'identification, l'estimation et la structuration des bénéfices.

Le propriétaire des processus (PO) identifiera les secteurs et sous-processus touchés pour chacun de ses processus opérationnels et aidera l'équipe à s'auto-organiser pour identifier et structurer les bénéfices.

Les étapes à suivre sont les suivantes :

1. Identification des activités et sous-activités touchées par le changement
2. Identification des écarts entre la situation actuelle et la solution cible
3. Identification des sources potentielles et de la nature des bénéfices
4. Établissement des hypothèses préliminaires de calcul

Les bénéfices potentiels et les hypothèses de calcul seront documentés par processus d'affaires dans la « fiche des bénéfices ».

Le Bureau de programme supportera les équipes afin d'identifier les liens intra et inter processus qui permettent le bon appariement des bénéfices et ainsi éviter la double comptabilité.

Lors de l'étape de structuration, le PO ainsi que ses collaborateurs revoient les estimations passées et terminent l'identification des activités touchées et les valeurs de référence des bénéfices. Ils ventilent ensuite les bénéfices récurrents et non récurrents dans la fiche des bénéfices du processus opérationnel.

La fiche des bénéfices d'un processus opérationnel peut donc contenir plusieurs bénéfices distincts structurés individuellement par bénéfice mais toujours inscrits dans la seule et même fiche des bénéfices du processus opérationnel en question. Enfin, le PO s'assure que ses équipiers inscrivent leurs bénéfices ainsi estimés dans la liste de tous les bénéfices de CASA qui servira à préparer la reddition de comptes par le Service de l'analyse de la rentabilité et de la tarification administrative (SARTA).

À cet effet, le PO se réfère à la procédure de gestion des bénéfices, à savoir qu'il confirme les dépôts d'information dans SharePoint au SARTA et au Bureau de programme puis nomme un intervenant responsable.

Le SARTA consulte et valide les fiches des bénéfices au fil des dépôts, effectue les corrections s'il y a lieu avec le PO qui dépose la liste et la fiche corrigée des bénéfices dans SharePoint, et ce, au plus tard 1 semaine après le début de la validation.

Le PO confirme les dépôts d'information corrigés dans SharePoint au SARTA et au Bureau de programme qui saisit et complète les informations de la liste dans le registre des bénéfices SharePoint, produit les rapports de bénéfices et d'indicateurs des bénéfices prévisionnels jusqu'à l'étape de mise en production et informe la DBAR et les équipiers du PO.



## 5. GESTION DES RISQUES

Le cadre de gestion des risques est présenté à l'Annexe C.

## 6. ASSURANCE QUALITÉ

### Plan Assurance Qualité

Le Plan Assurance Qualité décrit les mécanismes par lesquels l'assurance qualité du projet sera assurée. Ces mécanismes sont regroupés en 4 volets :

- Revue de la Gestion et Gouvernance du projet exécutée par un tiers parti (E&Y);
- Revue par l'éditeur;
- Revue par l'intégrateur;
- Revue par l'équipe de projet, y compris le processus d'approbation des biens livrables.

Chaque volet est composé de types d'interventions exécutés par différents groupes tout au long du projet CASA.

| Type d'intervention                           | Tiers parti (E&Y) | Editeur (SAP) | Intégrateur | SAAQ |
|-----------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------|------|
| Revue des biens livrables                     |                   | ✓             | ✓           | ✓    |
| Revue par les pairs                           |                   |               | ✓           | ✓    |
| Revue des résultats des essais                |                   |               | ✓           | ✓    |
| Revue des jalons                              |                   |               | ✓           | ✓    |
| Gestion des Anomalies                         |                   | ✓             | ✓           | ✓    |
| Revue de Qualité de l'éditeur                 |                   | ✓             |             |      |
| Revue d'intégrité des systèmes                |                   | ✓             | ✓           | ✓    |
| Revue de la gestion et gouvernance de projet  | ✓                 |               |             |      |
| Vérification interne                          |                   |               |             | ✓    |
| Revue de préparation du milieu au déploiement |                   |               | ✓           | ✓    |

Le Plan Assurance Qualité est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'Annexe D.

### Processus d'approbation des livrables

Le Processus d'approbation des livrables est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'Annexe E (*à finaliser par l'équipe Intégration & Assurance Qualité*).



## 7. RESSOURCES HUMAINES

### L'ACCUEIL ET LE DÉPART D'UNE RESSOURCE

#### Ressources de l'Alliance

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de l'Alliance est détaillé dans un guide présenté à l'Annexe F.

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de l'Alliance est évolutif et sera mis à jour à chaque révision du PQP.

#### Ressources de la Société

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société est détaillé dans un guide présenté à l'Annexe G. Le document est intitulé « Assignment et accueil des équipiers ».

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société est évolutif et sera mis à jour tout à chaque révision du PQP.

#### Profils CASA

Lors de l'accueil d'une nouvelle ressources CASA, le leader de chantier et son leader adjoint, confirment le profil de la ressource.

### TRANSFERT DE CONNAISSANCE

La structure de gouvernance et l'organisation du projet sont conçues, notamment, pour assurer qu'un transfert de connaissance s'effectue entre les ressources de L'Alliance et celles de la Société.

Le niveau du transfert de connaissance entre l'Alliance et la Société sera évalué tout au long du projet via les critères d'acceptation définis pour les différents lots.

Suite à la mise en opération de la Solution pour une livraison, le partage initial des efforts d'entretien et d'exploitation entre la Société et l'Alliance sera d'environ 30% et de 70%.

Ce ratio s'inversera graduellement sur une période d'environ 40 mois suivant la première livraison. Ainsi, à la fin de la période de transition, le partage des efforts d'entretien et d'exploitation entre la Société et l'Alliance sera d'environ 70% et de 30%.

Suivant le plan de transition, les efforts d'entretien et d'exploitation de la Société et de l'Alliance seront estimés par livraison et seront consolidés pour former les lots de soutien. Ils serviront aussi à estimer l'utilisation de la banque de jours pour présence d'expertise pendant la période d'exploitation suivant la Phase de mise en œuvre (années 5 à 10).

## RATIO DES SOUS-TRAITANTS VS EMPLOYÉS DE L'ALLIANCE

L'Intégrateur devra produire à chaque semestre un rapport présentant la liste des ressources de l'Intégrateur affectées au projet, ainsi que le pourcentage de ressources internes de l'Intégrateur parmi les ressources de l'Intégrateur. <sup>7</sup>

Les ressources de l'Intégrateur assignés à la prestation des services professionnels doivent être majoritairement des ressources internes de l'Intégrateur.

## RESSOURCES STRATÉGIQUES DE L'ALLIANCE

Le tableau ci-après présente la liste des ressources stratégiques de l'Alliance et vise à maintenir à jour l'information présentée à l'annexe D du Contrat de services professionnels et d'achat d'équipements. <sup>8</sup> Cette liste est mise à jour à chaque révision du PQP.

<sup>7</sup> Ref. Clause 7.7 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

<sup>8</sup> Annexe D du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.





| No. | Position                                                               | Nom               |
|-----|------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1   | Leader adjoint à la direction                                          | Nabil Aboutanos   |
| 2   | Leader adjoint au leader du Chantier Solution d'affaires               | Vincent Robert    |
| 3   | Leader adjoint au leader du Chantier Solution technologique *          | Martine Gagné     |
| 4   | Leader adjoint Bureau de Programme                                     | Mario Rodier      |
| 5   | Leader adjoint Intégration et Assurance Qualité                        | Rachid Hamady     |
| 6   | Leader adjoint GCC / Formation et processus de gestion des compétences | Ruth Fernandez    |
| 7   | Leader adjoint Architecture                                            | Daniel Lacroix    |
| 8   | Leader adjoint Solution opérationnelle et informationnelle             | Alvaro Jimenez    |
| 9   | Leader adjoint Conversion des données                                  | Guy Beaupré       |
| 10  | Leader adjoint Infrastructure et exploitation                          | Latif Elgouri     |
| 11  | Leader adjoint GRU/GRP                                                 | Jacques Jean      |
| 12  | Leader adjoint CSP/AMD                                                 | Renaud Paradis    |
| 13  | Leader adjoint CSV                                                     | Mario Boucher     |
| 14  | Leader adjoint SOR/SPS/GRU                                             | Marc Simard       |
| 15  | Leader adjoint SPS/SOR                                                 | Nancy Paré        |
| 16  | Leader adjoint GOR (BI)                                                | Mohammed Chitaouy |
| 17  | Leader adjoint - Architecture de la Solution (Intégration AQ)          | Brigitte Bracken  |

Leader adjoint formation : Éric Paradis

Leader adjoint CST ???

## APPROBATION DE L'AFFECTATION ET DU REMPLACEMENT D'UNE RESSOURCE DE L'ALLIANCE

Toute nouvelle ressource, ou toute ressource de remplacement de l'Alliance s'intégrant au projet doit être approuvée au préalable par la Société<sup>9</sup>.

Le processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance est présenté à l'Annexe H.

Le processus de remplacement et de départ d'une ressource est présenté à l'Annexe I.

Les modalités concernant de remplacement de ressources à la demande de la Société ou de l'Alliance sont définies au Contrat de services professionnels.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Réf. : Section 8.2 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

<sup>10</sup> Réf. : Section 8.7 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

## Ressources hors site de l'Alliance

Compte tenu des contraintes géographiques et, dans certains cas comme en Inde, de l'utilisation d'un bassin de ressources, les équipiers de l'Alliance qui travailleront à l'extérieur des locaux de la Société ne feront pas l'objet d'un processus d'approbation formel. Toutefois, dans certains cas spécifiques, le processus décrit à l'Annexe H pourrait s'appliquer à la demande de la Société.

## ACCÈS INFORMATIQUES PRIVILÉGIÉS

### Définition

Un **accès informatique privilégié** octroie des pouvoirs d'intervention supplémentaires sur une ou des composantes ciblées des actifs informationnels (TI) de la Société. Ces privilèges sont associés à un compte usager en fonction du rôle assuré par ce dernier et des ressources informatiques qui lui sont requises pour assurer ses responsabilités.

Les comptes disposant des privilèges (droits d'accès) d'administrateur (réseaux, exploitation, domaine, données, etc.), ou autre fonction hautement sensible, permettent à leur titulaire, entre autres, d'effectuer des changements sur le plan de la configuration et de l'exploitation d'un système d'information et, par conséquent, d'influer considérablement sur la sécurité, l'intégrité et la disponibilité dudit système.

Par exemple, ces comptes permettent d'exécuter les actions suivantes :

- Attribuer ou retirer des droits d'accès aux utilisateurs;
- Modifier les configurations des systèmes;
- Démarrer ou mettre hors de service des composants (serveurs, services, applications, etc.);
- Consulter, modifier ou détruire directement des données nominatives (hors contexte applicatif).



## Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés

Dans le cadre du projet CASA, l'attribution des accès informatiques privilégiés s'intègre au processus d'attribution et de maintenance de l'**ensemble** des accès. Plus spécifiquement :

- Les accès sont définis **pour le projet** et pour les environnements Bacs à sable (SBX) et développement (DEV). Le passage en QA et Production nécessitera une autre définition des droits et une mise à jour à ce document le moment venu;
- Les rôles de chaque grande fonction (= équipes du projet) sont identifiés et associés à chacune des composantes de l'écosystème SAP qu'ils utiliseront;

La matrice fournie à l'Annexe K consolide cette définition des droits.

- Lorsque l'équipier est titulaire d'un rôle, tous les accès associés à ce rôle lui sont automatiquement attribués. Pour les fins du projet, la ségrégation générale suivante est appliquée :
  - Sécurité (attribution des accès);
  - BASIS;
  - Développeur [REDACTED];
  - Processus de la fonction sans restriction.
- Les rôles identifiés et les accès qui leur sont attribués sont approuvés, en mode continu, par les leaders et leaders adjoints du projet;
- Le processus mis de l'avant tient compte autant des arrivées que des départs des équipiers.

### Relativement aux accès privilégiés :

Dans l'immédiat, les accès privilégiés (administrateurs) sont attribués :

- À certains BASIS;
- SAP\_All (administrateur) est attribué de façon **restrictive** sur approbation préalable du groupe I&AQ ainsi que des leaders et leaders adjoints concernés;
- Aux architectes de données de l'Alliance impliqués dans la conversion.

Le processus d'attribution des accès ainsi que la matrice des rôles du projet CASA versus les composantes SAP sont présentés aux Annexes J et K.

## Attestation de sécurité

L'Alliance fournira systématiquement une attestation de sécurité de niveau « antécédents judiciaires » pour toute personne travaillant sur le projet CASA, peu importe sa localisation.

Cette attestation devra être transmise à la Société sous enveloppe cachetée avec la mention « PERSONNEL ET CONFIDENTIEL » au plus tard trois (10) jours ouvrables après la date prévue d'entrée en fonction de la ressource et ne pas avoir été émise plus de trois (3) mois avant la date prévue d'entrée en fonction de la ressource.

L'Alliance devra aviser la Société dans les plus brefs délais, de tout événement pouvant entraîner une modification au résultat de la vérification d'antécédents judiciaires obtenue préalablement à l'entrée en fonction de la ressource.

## MÉCANISMES D'ASSURANCE QUALITÉ DE LA PRESTATION DES CONSEILLERS DE L'ALLIANCE

Cette section décrit les mécanismes mis en place par l'Alliance pour assurer la qualité de la prestation des ressources affectées au projet CASA.

- Sélection des conseillers de l'Alliance
  - Évaluation de l'expertise et des qualifications nécessaires;
  - Sélection d'un conseiller répondant aux critères évalués et au profil recherché;
  - Première entrevue complétée par l'Alliance;
  - Proposition du CV du candidat à la Société pour approbation;
  - Entrevue du candidat par la Société (au besoin);
  - Processus d'embauche du candidat.
- Processus d'intégration, incluant le transfert de connaissances au conseiller par ses collègues de l'Alliance sur :
  - Les processus d'affaires de la Société;
  - Les mécanismes gouvernance et de contrôle du projet;
  - Le calendrier de livraison;
  - Les biens livrables;
  - L'avancement des travaux de la livraison en cours;
  - Etc.
- Parrainage du conseiller par une ressource de l'alliance afin de faciliter et accélérer son intégration au sein de l'équipe.



- Évaluation périodique de la qualité de la prestation ainsi que des livrables produits par le conseiller. Ce processus inclut la participation des gestionnaires et de ses pairs. Le cas échéant, les ajustements nécessaires sont implantés et, si le redressement n'est pas jugé satisfaisant, le conseiller est remplacé.

L'évaluation des conseillers est étroitement liée au processus de contrôle de la qualité des biens livrables et au respect des échéanciers établis pour compléter les tâches assignées.

Le processus de contrôle de la qualité de la prestation des ressources de l'Alliance inclut également l'implantation des recommandations documentées aux rapports d'assurance-qualité produits par l'éditeur, aux rapports des revues de projet formelles de la firme externe EY ainsi qu'aux rapports résultant du processus d'assurance-qualité de l'intégrateur.

## Interactions avec le personnel de la Société

Afin de s'assurer que les conseillers rencontrent les attentes de la Société en matière d'interactions, le processus d'évaluation de la prestation de services des conseillers de l'Alliance inclura la participation des gestionnaires de la Société assignés au projet.

## 8. FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES<sup>11</sup>

Le Contrat définit le montant maximal qui pourra être imputé au projet CASA. La Société et l'Alliance s'engagent ensemble à partager les risques financiers de la réalisation du projet.

La formule de partage de risques vise à encourager la prise de décisions conjointe de la part Société et de l'Alliance dans l'objectif d'augmenter la performance du projet.

Cette section précise certaines modalités d'application de la formule de partage de risques décrite à l'annexe G du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

### ÉCONOMIES ET DÉPASSEMENTS

À la fin d'un lot, l'écart entre les coûts réels et le Budget du lot peut engendrer des économies ou des dépassements.

Les économies de lot sont :

- Transférées à part égale (50 %/50 %) dans un « En banque » appartenant respectivement à la Société et à l'Alliance jusqu'à concurrence d'une enveloppe de partage de risques correspondant à 10% du Budget du lot;
- Transférées à la Contingence de performance pour la portion qui excède l'enveloppe de partage de risques du lot.

Les dépassements de lot sont :

- En premier lieu financés par le « En banque » accumulé par la Société et l'Alliance pour combler leur part respective de l'écart;
- En second lieu, financés par la Contingence de performance lorsque le « En banque » de l'une ou l'autre des parties est épuisé;
- En troisième lieu, financés par la Contingence contractuelle de la Livraison lorsque la Contingence de performance est épuisée; ceci entraîne des réductions de tarifs pour l'Alliance selon des paliers prédéfinis;
- Facturés à tarif nul par l'Alliance lorsque la Contingence contractuelle de la Livraison est épuisée; les coûts de la Société continuent d'être imputés au projet au taux standard.

<sup>11</sup> Réf. : Clause 7.4 et Annexe G du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

Lorsque la Contingence contractuelle de la Livraison est épuisée, la source de financement pour les coûts additionnels de la Société doit être approuvée par la Société de façon à ne pas réduire l'enveloppe budgétaire des autres livraisons.

## TARIFS DE L'ALLIANCE

Les tarifs de l'Alliance sont définis par « domaine » dans la grille de taux du Contrat. Ces tarifs peuvent être ajustés lorsque des demandes d'ajustements au projet (DAP) sont approuvées.

La grille des tarifs de l'Alliance est présentée à l'annexe L.

## BUDGET ET ENVELOPPE DE PARTAGE DE RISQUES D'UN LOT

La formule de partage de risque stipule que l'enveloppe de partage de risques d'un lot s'établit à 10% du Budget du lot. Cette enveloppe n'est pas ajoutée au Budget du lot mais en fait partie.

Le Budget du lot correspond au moindre :

- Du Bordereau de prix révisé du lot
- Des coûts planifiés pour le lot (qui résultent de la planification détaillée dans SGPE)

Le Bordereau de prix d'un lot est révisé lorsque des demandes d'ajustements au projet (DAP) affectant le budget du projet sont approuvées.

Le Budget du lot et l'enveloppe de partage de risques sont spécifiés dans les ententes de lots. Si une entente de lot regroupe plus d'un lot, le budget et l'enveloppe de partage de risques sont calculés globalement.

## GESTION DES « EN BANQUE »

- Les « *en banque* » sont initialisés à 0 \$ au début du projet;
- Lors d'économie, il y a accumulation à 50 %/50 % dans le « *en banque* » de l'Alliance et de la Société;
- Lors de dépassement de coûts, les « *en banque* » sont imputés en fonction des inducteurs de coûts (selon l'écart de chacun) jusqu'à concurrence de l'écart net;
- À la fin d'une livraison, les « *en banque* » sont transférés vers une autre livraison;
- À la fin du projet, l'Alliance reçoit paiement du solde de son « *en banque* ».

## CONTINGENCE DE PERFORMANCE ET CONTINGENCE CONTRACTUELLE

Une distinction existe entre la « Contingence plein tarif - performance » (Contingence de performance) et la « Contingence contractuelle ».

### Contingence de performance

La Contingence de performance est nulle au début du projet. Elle est constituée des éléments suivants :

- Les économies à la fin d'un lot qui excèdent l'enveloppe de partage de risques (10% du Budget du lot);
- L'écart entre le Bordereau de prix révisé du lot et les coûts planifiés au début d'un lot, si celui-ci est inférieur Bordereau de prix.
  - Par exemple, si le Bordereau de prix révisé est de 600 000\$ et que les coûts planifiés du lot sont de 500 000\$, le Budget du lot sera fixé à 500 000\$ et l'écart de 100 000\$ sera transféré à la Contingence de performance.

La Contingence de performance est gérée de façon globale peu importe que les dépassements de coûts proviennent de la Société ou de l'Alliance.

À la fin d'un lot, l'utilisation de Contingence de performance par la Société et l'Alliance est calculée au prorata des dépassements de coût de chacune des parties, après utilisation des « En banque » respectifs. Par exemple si le dépassement de coût de la Société est de 250 000\$ et que celui de l'Alliance est de 500 000\$, l'utilisation de la Contingence de performance sera d'un tiers par la Société et de deux tiers par l'Alliance.

Lorsque la Contingence de performance est utilisée, les « pleins tarifs » de l'Alliance et les taux standards de la Société s'appliquent.

À la fin d'une Livraison, le solde non utilisé de la Contingence de performance est transféré en totalité aux autres livraisons en cours ou aux prochaines livraisons. La répartition du solde entre les livraisons doit être convenue entre les parties.

À la fin du projet, 10% du solde non utilisé de la Contingence de performance est versé à l'Alliance à titre de boni de performance.





## Contingence contractuelle

La Contingence contractuelle est constituée de la somme de la contingence évaluée pour la Société ainsi que la contingence évaluée pour l'Alliance pour chaque livraison. Toutefois, elle peut varier lorsque des demandes d'ajutements au projet (DAP) sont approuvées. Par exemple, si des travaux additionnels financés par la Réserve sont approuvés, il pourrait être convenu entre les parties d'ajouter un montant additionnel à la Contingence contractuelle de la Livraison.

La Contingence contractuelle est gérée de façon globale peu importe que les dépassements de coûts proviennent de la Société ou de l'Alliance. L'utilisation de Contingence de performance par la Société et l'Alliance est calculée au prorata des dépassements de coût de chacune des parties, après utilisation des « En banque » respectifs et de la Contingence de performance. Par exemple si le dépassement de coût de la Société est de 250 000\$ et que celui de l'Alliance est de 500 000\$, l'utilisation de la Contingence contractuelle sera d'un tiers par la Société et de deux tiers par l'Alliance.

Lorsque la Contingence contractuelle est utilisée, les tarifs de l'Alliance pour chacun des domaines sont réduits de la manière suivante <sup>12</sup> :

- Premier palier : Réduction de 15% pour la tranche de 0% à 25% de la Contingence contractuelle
- Second palier : Réduction de 20% pour la tranche de 25% à 75% de la Contingence contractuelle;
- Troisième palier : Réduction de 30% pour la tranche de 75% à 100% de la Contingence contractuelle.

---

<sup>12</sup> Pour fins de simplification des calculs, les limites supérieures et inférieures entre les palier se chevauchent; ainsi la limite supérieure du premier palier est égale à la limite inférieure du second palier.

| % RÉDUCTION<br>DES TARIFS DE L'ALLIANCE | TRANCHES        | EXEMPLE<br>(CONTINGENCE DE<br>1 000 000\$) |
|-----------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------|
| Premier palier : moins 15 %             | 0 % à 25 %      | 0 \$ à 250 000\$                           |
| Second palier : moins 20 %              | de 25 % à 75 %  | 250 000\$ à 750 000\$                      |
| Troisième palier : moins 30 %           | de 75 % à 100 % | 750 000\$ à 1 000 000\$                    |
| Quatrième palier : taux nuls            | 100% et +       | ➤ à 1 000 000\$                            |

Lorsque le solde de la Contingence contractuelle est positif à la fin d'une Livraison, et que des risques résiduels sont identifiés, il est possible de le transférer en tout ou en partie aux prochaines livraisons ou aux livraisons en cours. Par exemple, si le solde de la Contingence contractuelle à la fin d'une Livraison est de 1M\$ et que le risque résiduel est évalué à 600 000\$, ce montant sera transféré aux autres livraisons.

La Contingence contractuelle résiduelle devra être transférée aux autres livraisons en fonction de la nature des risques résiduels applicables à chacune des livraisons.

Les montants transférés seront ventilés en fonction de l'utilisation des paliers de réduction des tarifs des livraisons concernées. Par exemple, si la Contingence contractuelle de la livraison qui bénéficie du transfert n'a pas été utilisée, 25% du montant sera transféré aux premier et troisième palier et 50% au second palier. La répartition pourrait varier selon l'utilisation déjà faite de la Contingence contractuelle au moment du transfert et des ajustements dans le calcul de réduction des tarifs de l'Alliance pourraient être apportés à la fin de la livraison.

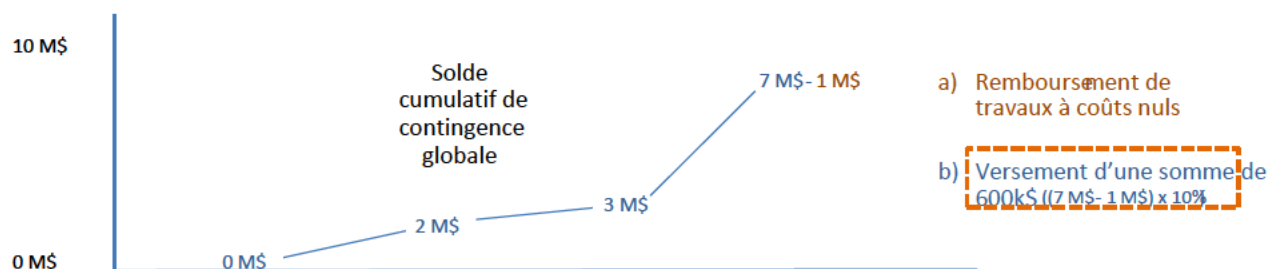
Les montants de réduction des tarifs calculés pour chaque lot seront cumulés jusqu'à la fin de la Livraison et pourront être transférés aux livraisons suivantes selon l'évaluation du risque résiduel à la fin de la Livraison.

Par exemple, si le montant de réduction des tarifs pour un lot est de 67 500\$, ce montant sera cumulé jusqu'à la fin de la Livraison et fera partie du solde de la Contingence contractuelle qui pourra être transféré aux autres livraisons.

À la fin du projet, le solde cumulé des contingences contractuelles des différentes livraisons sera traité de la façon suivante :

- Remboursement du dépassement des travaux effectués à coûts nuls par l'Alliance. Le remboursement s'effectue en appliquant le 3<sup>e</sup> palier de réduction des tarifs.
- Versement à l'Alliance d'une somme de 10% du solde de la Contingence contractuelle après remboursement des travaux à coûts nuls à titre de boni de contrôle des risques.

|                                    | Livraison 1 | Livraison 2 | Livraison 3 | Livraison 4 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Solde de contingence par livraison | 0 M\$       | 2 M\$       | 1 M\$       | 4 M\$       |
| Travaux à coûts nuls               | 1 M\$       | 0 M\$       | 0 M\$       | 0 M\$       |



## 9. ORGANISATION DU PROJET

### PRINCIPES D'ORGANISATION<sup>13</sup>

Cette section remplace l'annexe H du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

Dans les différentes équipes du projet, les « *Leaders adjoints* » de l'Alliance interviennent en binôme « *Two in a box* » du chef de projet et les leaders de la Société. Ces experts et spécialistes de l'Alliance s'intègrent aux équipes de la Société afin d'offrir l'encadrement souhaité par celle-ci et constituer des équipes complémentaires agissant collectivement pour atteindre les objectifs de mise en œuvre du projet. Cet échange de connaissances et d'expertise, alliée à un engagement mutuel de réussite, soutient également un partenariat « *gagnant-gagnant* ».

De plus, pour l'ensemble de ces services, l'Alliance a pour responsabilité de réaliser un **transfert de connaissances continu** permettant ainsi aux ressources de la Société de développer leur autonomie.

Cette transformation en profondeur de la Société est guidée notamment par :

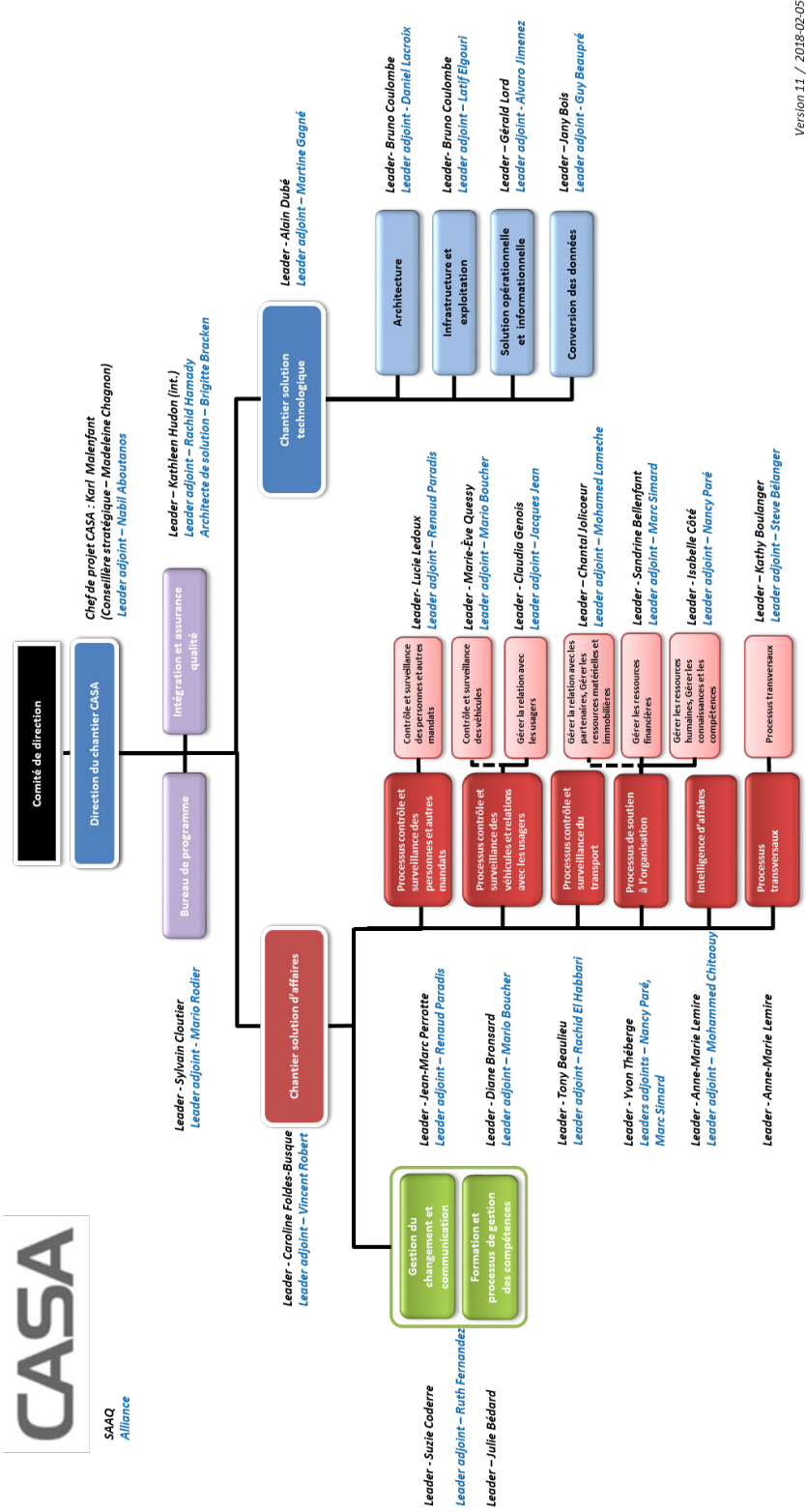
- L'intégration des processus d'affaires et des applications autour d'une suite PGI standardisée;
- L'organisation du projet de transformation alignée sur des équipes naturelles des chantiers d'affaires et technologiques ainsi que des services de support à la transformation et à la gestion pour améliorer l'efficacité et accélérer les prises de décisions;
- La complémentarité des expertises et connaissances des ressources de la Société et de l'Alliance dans chacune des équipes du projet;
- Le support de l'innovation dans les besoins d'affaires par une solution évolutive et des méthodes de travail agile.

L'organisation de l'équipe de l'Alliance est calquée sur la structure adoptée par la Société pour la composition et la gouvernance de ses équipes. Ainsi, la structure des équipes de l'Alliance et son fonctionnement en **mode matriciel** consolident le partenariat avec la Société, renforcent l'esprit de collaboration et surtout assurent la complémentarité des équipes de la Société et de l'Alliance.

<sup>13</sup> Réf. : Clause 7.1 et Annexe H du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.



Organigramme



# RÔLES ET RESPONSABILITÉS

## Obligations et responsabilité de la Société<sup>14</sup>

### Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du projet CASA

La Société assume la gestion de la transformation organisationnelle à savoir l'établissement des objectifs du projet CASA, son calendrier et le budget qui lui est consacré ainsi que l'établissement des priorités et le suivi de la valeur créée par le projet (la « Maîtrise d'ouvrage »).

La Société assume la gestion de la conception et le de la réalisation des différents sous-projets nécessaires à la concrétisation de la transformation (« Maîtrise d'œuvre »).

### Responsabilité de la Société

La Société sera responsable et s'assurera que :

- L'envergure du projet, le budget et le calendrier sont respectés;
- Les impacts sur son personnel sont gérés dans le respects des individus;
- Les impacts sur la clientèle sont gérés avec le souci d'accroître leur satisfaction;
- Les économies anticipés se réalisent.

Plus spécifiquement, la Société assurera, entre autres, les responsabilités suivantes :

- Établissement des objectifs poursuivis et des besoins d'affaires;
- Gestion des bénéfices;
- Gestion des risques et des plans d'atténuation;
- Gestion de l'envergure du projet;
- Gestion de ses ressources assignées au projet;
- Approbation de tous les plans, budgets et calendriers de projet;
- Approbation des changements aux processus d'affaires;
- Approbation des changements aux progiciels.

<sup>14</sup> Réf. : Section 6. du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.



## Rôle des Leaders adjoints à la direction (« Coachs »)

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du projet, il est important que les gestionnaires de la Société jouant un rôle de premier plan dans la direction du projet (Chef de projet CASA, Leader du chantier *Solution d'affaires*, Leader du chantier *Solution Technologique*) soient soutenus par des leaders adjoints à la direction chevronnés de l'Alliance. Ceux-ci apportent leur expertise tant sur la solution SAP elle-même et sa couverture des besoins que sur les modalités de mise en œuvre d'un grand projet de transformation organisationnelle soutenu par l'implantation d'une suite PGI.

Les leaders adjoints appuient les leaders de la Société selon une approche de gestion jumelée « *Two-in-a-box* » qui favorise une complémentarité décisionnelle basée sur les expertises et compétences respectives. Cette approche est fondée sur l'établissement d'une vision commune, la communication et la confiance mutuelle, principes directeurs de la relation « *gagnant-gagnant* » que la Société souhaite établir avec l'alliance.

Cependant, il faut rappeler que la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage sont sous la responsabilité de la Société.

Les leaders adjoints assument la responsabilité des équipes de l'Alliance. Ils y jouent un rôle clé pour assurer la qualité des travaux réalisés ainsi que la cohérence et la cohésion. Pour ce faire, les leaders adjoints travaillent en étroite collaboration avec tous les autres leaders adjoints qui sont leurs principaux points de relais en termes de leadership et de communications à destination particulière des équipes de services professionnels de l'Alliance.

## Rôle des Leaders adjoints

Au sein de son équipe, le Leader adjoint de l'Alliance agit à titre de chargé de projet et assure les activités suivantes en collaboration avec le leader de la Société :

- Gestion du service; coordination et suivi de la capacité et des compétences;
- Apport d'expertises spécifiques à son domaine en termes de pratique et support méthodologique de mise en œuvre des solutions PGI;
- Participation et suivi de la qualité des biens livrables;
- Réalisation du transfert de connaissances;
- Communication avec le reste du projet à travers les différentes instances de gouvernance.

Dans le cadre de l'organisation fonctionnelle du travail, les Leaders adjoints peuvent également assumer le rôle de « *Scrum Master* ». Dans certains cas, plusieurs groupes de travail sont nécessaires afin de traiter parallèlement plusieurs processus d'un même domaine (Ex. : CSP). Une organisation de type « *Scrum de Scrums* » est alors mise en place sous l'égide du Leader

adjoint du domaine correspondant qui est chargé de la coordination de ces groupes (voir la section Scrum à large échelle).

Un des rôles importants du leader adjoint est de superviser la prise en charge et la réalisation de la liste des besoins rattachés à son domaine qui constituent le carnet de produits (*Backlog*). Il représente également son groupe de travail dans les comités visant à assurer l'intégration fonctionnelle et technique de la solution.

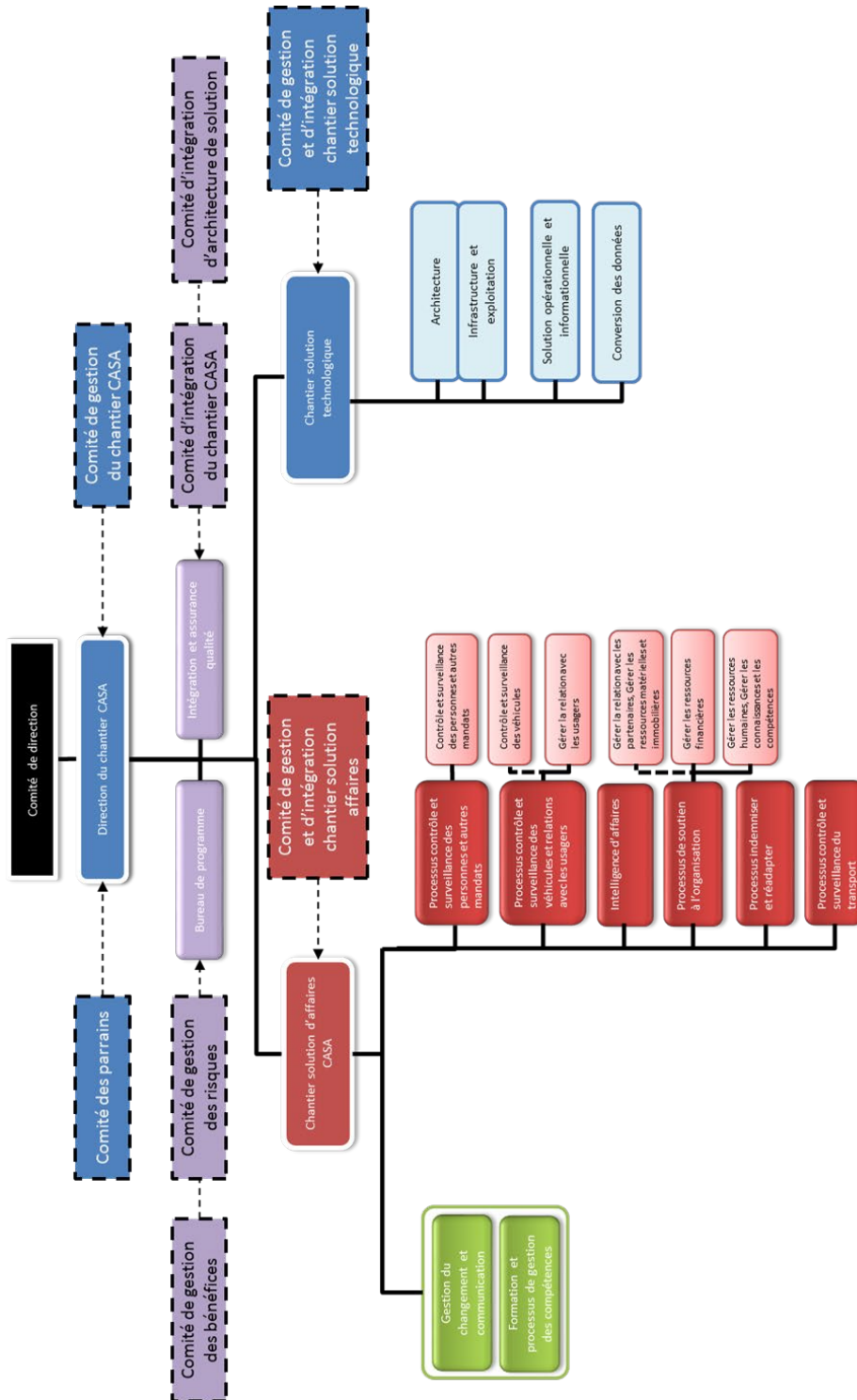
## Schéma R.A.V.I.

L'annexe M présente le schéma R.A.V.I (Réalise, Approuve, Valide, est Informé) qui précise les rôles et responsabilité des équipes CASA.



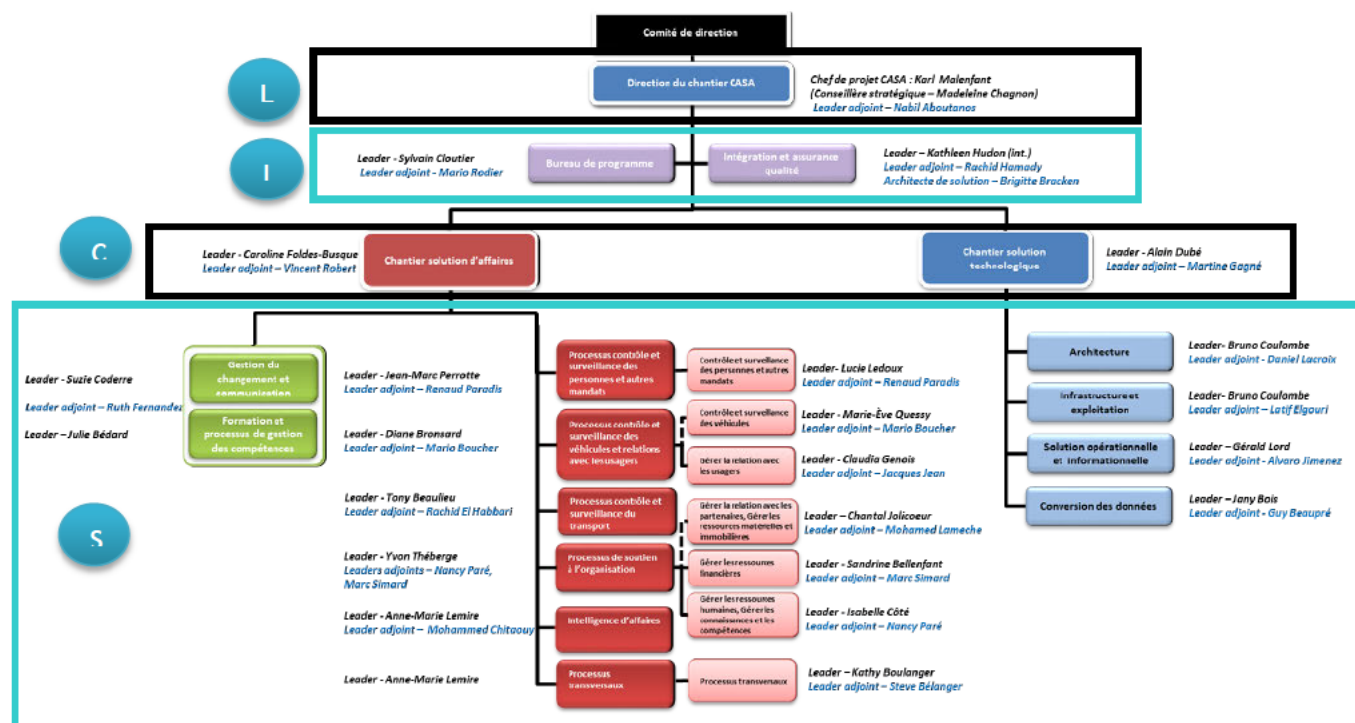


# STRUCTURE DE GOUVERNANCE



| Comités                                                            | Fréquence / Moment                              | Participants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Principales responsabilités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comité de direction SAAQ                                           | Aux 4 à 6 semaines (selon le calendrier établi) | <ul style="list-style-type: none"><li>Membre du comité de direction SAAQ</li><li>Chef du projet CASA</li><li>Leader adjoint à la direction</li><li>Exécutifs représentant l'Alliance</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Communication des orientations pour le projet</li><li>Approbation de la reddition de compte (incluant les budgets, calendrier, risques majeurs, bénéfices etc.)</li><li>Approbation finale des livraisons et des mises en production</li><li>Approbation finale du projet</li><li>Approbation des demandes de modifications majeures</li><li>Suivi de l'atteinte des bénéfices</li></ul>                                                                                                                                                                                                               |
| Comité des parrains                                                | Aux 3 à 4 semaines (selon le calendrier établi) | <ul style="list-style-type: none"><li>Chef du projet CASA</li><li>Vice-présidente à l'accès sécuritaire au réseau routier</li><li>Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance</li><li>Leader du projet Solution d'affaires</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>Décisions de transformation des processus d'affaires</li><li>Suivi du respect des orientations du projet</li><li>Suivi de l'arrimage entre le projet et les autres projets de la Société</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Comité de gestion projet CASA                                      | Aux 2 semaines                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Chef de projet CASA</li><li>Leader adjoint à la direction</li><li>Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI</li><li>Leader/leader adjoint bureau de programme</li><li>Leader/leader adjoint Intégration AQ</li><li>Conseiller stratégique projet CASA</li><li>Conseiller stratégique bureau de programme</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Approbation du plan global</li><li>Approbation des ententes et acceptation des lots</li><li>Recommandation d'approbation des livraisons et mises en production</li><li>Recommandation d'approbation finale du projet</li><li>Recommandation d'approbation de la reddition de compte (incluant les budgets, calendrier, risques majeurs, bénéfices etc.)</li><li>Approbation des demandes de modifications qui affectent la solution, le budget ou le calendrier</li><li>Suivi de l'atteinte des bénéfices</li></ul>                                                                                    |
| Comité d'intégration du projet CASA                                | À toutes les semaines                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI</li><li>Leaders/leader adjoint gestion du changement et communication - formation</li><li>Conseiller stratégique projet CASA</li><li>Architecte(s) appropriés</li></ul> <p><u>Au besoin</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Leader/leader adjoint Intégration &amp; AQ</li><li>Leaders/leaders adjoints processus d'affaires</li><li>Leaders/leaders adjoints TI</li><li>Gestionnaire de livraison</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Suivi des risques et enjeux transverses (Aff. et TI)</li><li>Partage des orientations et stratégies (mise en œuvre, déploiement, conversion, formation/communication etc.)</li><li>Suivi du niveau de préparation des partenaires internes et externes</li><li>Recommandation d'approbation du plan global</li><li>Recommandation des ententes et acceptation des lots</li><li>Analyse finale et recommandation d'approbation des demandes de modifications qui affectent la solution, le budget ou le calendrier</li><li>Appropriation et évolution des méthodes de travail/outils/gabarits</li></ul> |
| Comité d'Intégration d'Architecture de Solution                    | Aux deux semaines                               | <ul style="list-style-type: none"><li>Architecte de Solution (Brigitte Bracken)</li><li>Développement (Gérald Lord, Alvaro Jimenez &amp; Christian Langlois)</li><li>Données (Jany Bois &amp; Guy Beaupré)</li><li>Architecture Technologique (Jean-François Larouche &amp; Daniel Lacroix)</li><li>Solution d'affaires (Lucie Lajeunesse, Véronique Genois, Marie Dubé, Julie Lajeunesse, Normand Bourgault, Chantal Jolicoeur, Jean Coulombe)</li><li>Solution Informationnelle (Sébastien Harvey)</li><li>Intégration (Ricky Hamady &amp; Luc Bellerose)</li><li>Patrimoine (Danny Shields)</li><li>Conseillers stratégiques (Maurice Guénard &amp; Louise Savoie)</li><li>TQM SAP (Marc Desrochers &amp; Alain Noël)</li><li>Vérification Interne</li></ul> <p><u>Autres experts au besoin</u></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>Assurance de la cohérence de la solution et de son périmètre en fonction des livraisons de CASA</li><li>Résolution de l'ensemble des points en suspens en regard à la solution</li><li>Documentation de l'architecture de la solution intégrée aux systèmes patrimoines, incluant tout interface externe par livraison</li><li>Transfert de connaissances vers les architectes de solution (ou fonctionnels) de la société</li></ul>                                                                                                                                                                   |
| Comité de gestion et d'intégration chantier solution d'affaires    | À toutes les semaines                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Leader/leader adj. à la direction chantier solution d'affaires</li><li>Leaders/leaders adjoints processus d'affaires</li><li>Leaders/leader adjoint gestion du changement et communication - formation</li><li>Invité de l'équipe Intégration / AQ</li></ul> <p><u>Au besoin :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Leaders processus d'affaires</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>Identification des objectifs/livrables par sprint</li><li>Suivi de l'alignement au plan global</li><li>Suivi de l'avancement des travaux</li><li>Suivi de la cohérence et de l'intégration entre les processus d'affaires</li><li>Gestion des risques/enjeux</li><li>Intégration et partage des impacts sur l'organisation et les clientèles</li><li>Identification et approbation des demandes de modifications qui n'ont pas d'impact sur la solution, le budget ou le calendrier)</li><li>Mise à jour des bénéfices potentiels</li></ul>                                                            |
| Comité de gestion et d'intégration chantier solution technologique | À toutes les semaines                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Leader/leader adj. à la direction chantier solution techno.</li><li>Leaders/leaders adjoints TI</li><li>Gestionnaire du patrimoine</li><li>Invité de l'équipe Intégration / AQ</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>Identification des objectifs/livrables par sprint</li><li>Suivi de l'alignement au plan global</li><li>Suivi de l'avancement des travaux</li><li>Intégration et partage des impacts sur le patrimoine</li><li>Gestion des risques/enjeux</li><li>Identification et approbation des demandes de modifications qui n'ont pas d'impact sur la solution, le budget ou le calendrier)</li><li>Mise à jour des bénéfices potentiels</li></ul>                                                                                                                                                                |
| Comité de gestion des risques                                      | À la fin de chaque lot (1/2 journée)            | <ul style="list-style-type: none"><li>Chef de projet CASA</li><li>Leader adjoint au chef de projet CASA</li><li>Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI</li><li>Leader/leader adjoint bureau de programme</li><li>Leader/leader adjoint Intégration AQ</li><li>Conseiller stratégique projet CASA</li><li>Conseiller stratégique bureau de programme</li><li>Conseiller gestion de risques</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Gestion des risques et enjeux majeurs du proje</li><li>Approbation, validation, suivi des mesures d'atténuation</li><li>Validation des contingences en fonction du risque</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Comité de gestion des bénéfices                                    | À chaque lot (1/2 journée)                      | À préciser en fonction du cadre de gestion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>Validation et approbation des bénéfices potentiels</li><li>Approbation de la récupération des bénéfices</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## Organisation des équipes scrums



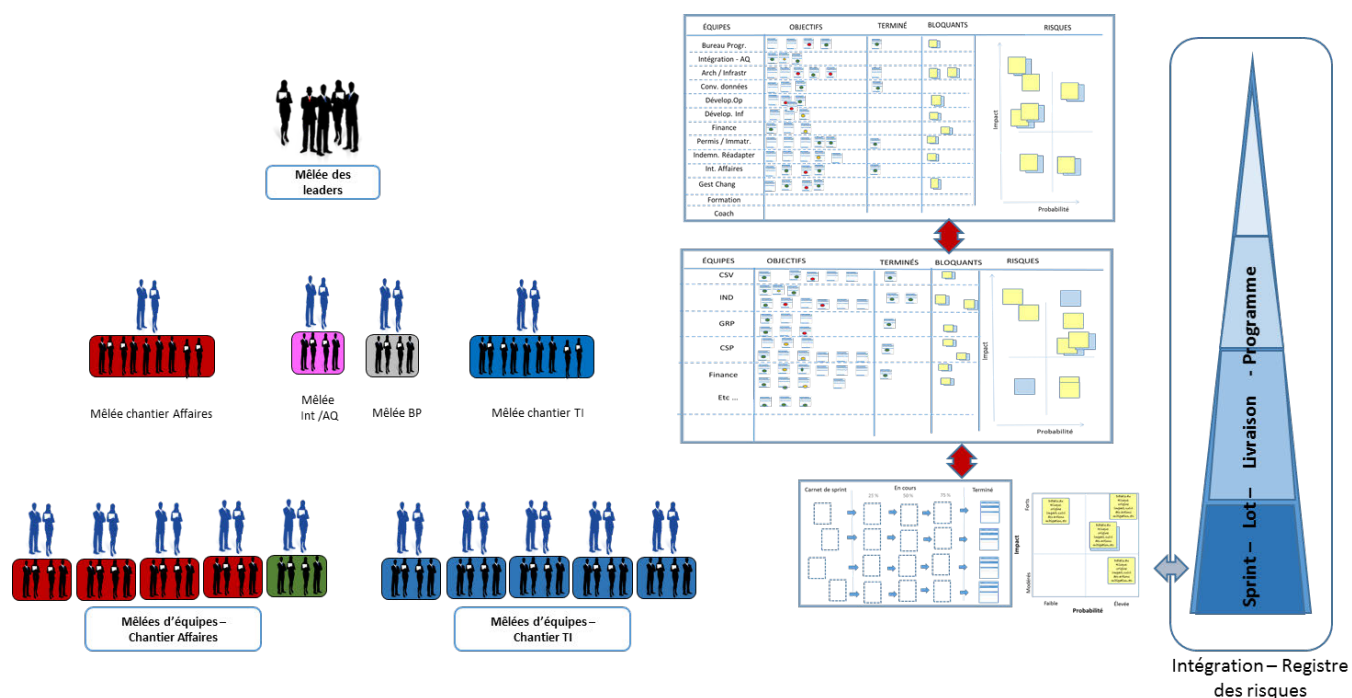
| Niveau                                                                                                      | Fréquence / Moment                                                                                    | Participants                                                                                                                                                                                       | Sujets à aborder                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Équipes scrum</b><br> | <b>Tous les jours</b><br><b>Entre 8h30 et 10h30</b><br><i>Sauf lors de la Planification de sprint</i> | Leader, leader adjoint, équipiers et potentiellement des membres des autres chantiers, lorsque nécessaires                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'est-ce que vous avez fait hier ?</li> <li>Qu'est-ce que vous ferez aujourd'hui ?</li> <li>Avez-vous des bloquants ?</li> </ul>                                                                                                                                      |
| <b>Chantier</b><br>      | <b>Lundi et jeudi</b><br><b>Bleus : 11h30 à 12h00</b><br><b>Rouges : 13h00 à 13h30</b>                | Leader de chantier et son leader adjoint, leaders des équipes et leurs leaders adjoints                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enjeux (bloquants, capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.)</li> <li>Bons coups</li> <li>Grandes décisions</li> <li>Avancement des jalons</li> </ul>                                                                                                          |
| <b>Intégration</b><br>   | <b>Mardi</b><br><b>13h00 à 13h15</b>                                                                  | Leaders de chantiers et leurs leaders adjoints, leaders et leaders adjoints de l'équipe Intégration AQ et du Bureau de programme, équipiers ciblés de l'équipe Intégration AQ.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enjeux (bloquants, capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.)</li> <li>Éléments et jalons d'interdépendances</li> <li>Activités d'intégration (communes à plusieurs chantiers)</li> </ul>                                                                       |
| <b>Leaders CASA</b><br>  | <b>Lundi</b><br><b>16h30 à 16h45</b><br><b>Jeudi</b><br><b>16h00 à 16h15</b>                          | Chef de projet CASA et son leader adjoint, leaders de chantiers et leurs leaders adjoints, leader et leaders adjoints de l'équipe Intégration AQ, leader et leader adjoint du Bureau de programme. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avancement des objectifs minimaux requis</li> <li>Enjeux majeurs (capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.)</li> <li>Bloquants majeurs qui n'ont pu être mitigés</li> <li>Bons coups</li> <li>Identification des risques pouvant devenir des enjeux</li> </ul> |

## Scrums à large échelle

Les scrums à large échelle ou la méthodologie agile comme partie intégrante de l'organisation du projet.

L'organisation matricielle facilite la circulation de l'information suivant les axes fonctionnels et hiérarchiques du projet. Les mécanismes de gouvernance identifiés assurent le fonctionnement par équipes multidisciplinaires autonomes en mode Scrum, coordonnées à un niveau supérieur selon une approche de type « Scrum de Scrum » par différents comités structurés selon les axes organisationnels du projet.

Le principe des groupes de travail Scrum est d'accorder aux équipes une forte autonomie dans l'organisation de leurs travaux tout en maximisant leur collaboration. Plusieurs groupes de travail Scrum fonctionnent en parallèle au cours d'itérations dont la durée s'établit à 4 semaines.



## Calendrier des Comités et des scrums

| Semaines         | Lundi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mardi                                                                             | Mercredi                                                                                                                                                                                                                      | Jeudi                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Vendredi                                                                          |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Semaine 1</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum Int. et ass. qualité (11h)</li> <li>Scrum leaders Bleus (11h30)</li> <li>Scrum leaders Rouges L1 et L2 (11h30)</li> <li>Scrum CASA (16h30)</li> <li>Comité de gestion Bureau de programme (10h)</li> <li>Comité de gestion et d'intégration Rouges (contenu – 13h30 – 15h)</li> <li>Comité de gestion et d'intégration Bleus (14h30)</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>PLANIFICATION DU SPRINT (AM)</li> <li>Scrum leaders Rouges L1 (11h30)</li> <li>Comité d'intégration CASA</li> </ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum Bur. programme (13h30)</li> <li>Scrum Int. et ass. qualité (9h)</li> <li>Scrum leaders Rouges L2 (11h)</li> <li>leaders Bleus (11h30)</li> <li>Scrum CASA (16h)</li> <li>Comité de gestion CASA (14h – 16h)</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> </ul> |
| <b>Semaine 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum Int. et ass. qualité (11h – 11h15)</li> <li>Scrum leaders Bleus (11h30)</li> <li>Scrum leaders Rouges L1 et L2 (11h30)</li> <li>Scrum CASA (16h30)</li> <li>Comité de gestion Bureau de programme (10h)</li> <li>Comité de gestion et d'intégration Rouges (gestion – 13h30 – 15h)</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum leaders Rouges L1 (11h30)</li> <li>Comité d'intégration CASA élargi</li> <li>Comité d'intégration d'architecture de solution</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum Bur. programme (13h30)</li> <li>Scrum Int. et ass. qualité (9h)</li> <li>Scrum leaders Rouges L2 (11h)</li> <li>Scrum leaders Bleus (11h30)</li> <li>Scrum CASA (16h)</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> </ul> |
| <b>Semaine 3</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum Int. et ass. qualité (11h – 11h15)</li> <li>Scrum leaders Bleus (11h30)</li> <li>Scrum leaders Rouges L1 et L2 (11h30)</li> <li>Scrum CASA (16h30)</li> <li>Comité de gestion Bureau de programme (10h)</li> <li>Comité de gestion et d'intégration. Rouges (contenu – 13h30 – 15h)</li> <li>Comité de gestion et d'intégration Bleus 14h30)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum leaders Rouges L1 (11h30)</li> <li>Comité d'intégration CASA</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum Bur. programme (13h30)</li> <li>Scrum Int. et ass. qualité (9h)</li> <li>Scrum leaders Rouges L2 (11h)</li> <li>Scrum leaders Bleus (11h30)</li> <li>Scrum CASA (16h)</li> <li>Comité de gestion CASA (14h – 16h)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> </ul> |
| <b>Semaine 4</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum Int. et ass. qualité (11h – 11h15)</li> <li>Scrum leaders Bleus (11h30)</li> <li>Scrum leaders Rouges L1 et L2 (11h30)</li> <li>Scrum CASA (16h30)</li> <li>Comité de gestion Bureau de programme (10h)</li> <li>Comité de gestion et d'intégration Rouges (gestion – 13h30 – 15h)</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum leaders Rouges L1 (11h30)</li> <li>Comité d'intégration CASA élargi</li> <li>Comité d'intégration d'architecture de solution</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> <li>Scrum Bur. programme (13h30)</li> <li>Scrum Int. et ass. qualité (9h)</li> <li>Scrum leaders Rouges L2 (11h)</li> <li>Scrum Bleus (11h30)</li> <li>Scrum CASA (16h)</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)</li> </ul> |

### Autres Comités

- Comité de direction
- o Comité des parrains des livraisons 1 et 2 (environ aux 3 semaines)
- Comité de gestion des risques à chaque fin de lot (en préparation aux prochaines ententes de lots - à confirmer)
- Comité de gestion des bénéfices au minimum une fois par lot (à confirmer)

# 10. MÉTHODOLOGIE, ACCÉLÉRATEURS ET OUTILS

## MÉTHODOLOGIE

Cette section remplace l'annexe I du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

La méthodologie IBM [REDACTED] sera utilisée pour toutes les phases du projet CASA. Cette méthodologie, dérivée de la méthodologie SAP [REDACTED], est conforme aux principes d'agilité préconisée par la Société.

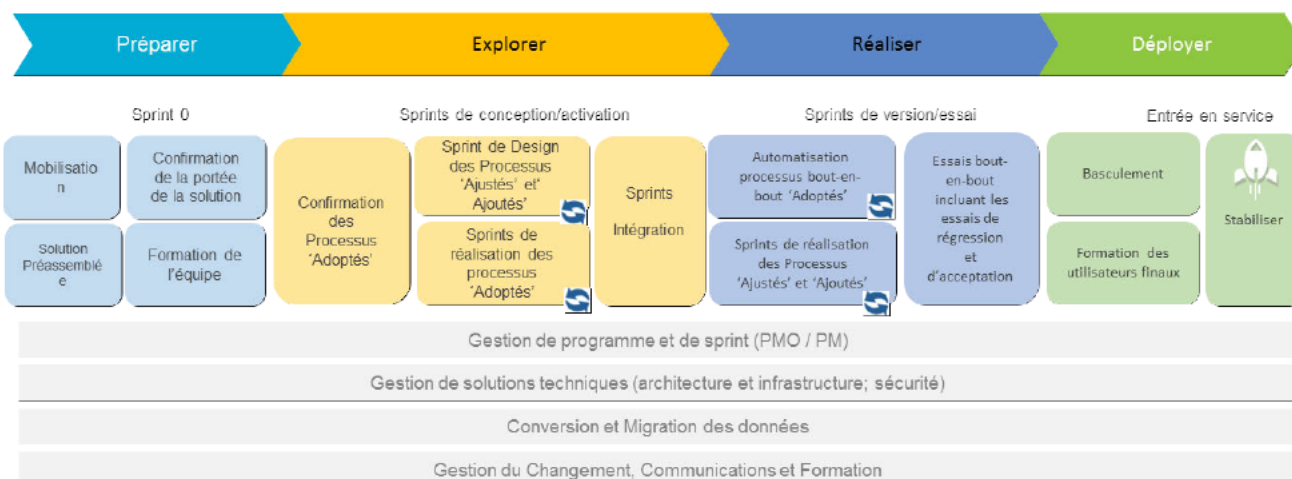
IBM [REDACTED] s'appuie sur une utilisation intensive de SAP [REDACTED] comme référentiel de la solution. L'ensemble des documents relatifs aux transactions, aux rôles, à la configuration, aux tests ou à la formation est ainsi intégré directement et organisé selon la hiérarchie des processus de la Société. Des flux de validation des documents pourront également y être configurés si nécessaire.

En plus des gabarits et outils qui accompagnent la méthodologie IBM [REDACTED], la librairie ReAL (Reusable Asset Library) sera utilisée. Cette librairie contient une grande quantité de biens livrables standards (modèles, requis, fonctions précodées, procédures de tests etc), accompagnés d'une documentation des meilleures pratiques pour leur utilisation.

Pendant la phase de conception, le référentiel de processus préconfigurés IBM *IMPACT* sera aussi utilisé de concert avec l'approche « Quad-A ». Les processus d'affaires de la Société seront comparés aux processus préconfigurés IMPACT pour déterminer lesquels seront « adoptés » sans modifications, lesquels nécessiteront d'être « ajustés » via la configuration et, finalement, lesquels ne seront pas retenus (« abstenir »). Les processus de la Société pour lesquels il n'y aura aucune correspondance au référentiel IMPACT nécessiteront du développement (« ajouter »).







## LISTE DES OUTILS ET ACCÉLÉRATEURS

Les gabarits, outils et accélérateurs seront enrichis selon les spécificités de la Société et réutilisés à chaque livraison. *La Société conservera le droit de les utiliser à l'issue du mandat de l'Alliance.*

Les tableaux qui suivent, illustrent la liste des accélérateurs et outils qui ont été identifiés jusqu'à maintenant. Cette liste sera maintenue à jour tout au long du projet en fonction de l'évolution des besoins et l'évolution des composants eux-mêmes.

| Thème                                     | Produit                                   | Type         | PHASES |      |      |      | Activités                                                                          |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------|--------|------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |                                           |              | Prep   | Conc | Réal | Dépl |                                                                                    |
| Gestion de projet et reddition de comptes | MS-Project                                | Outil        | X      | X    | X    | X    | Planification du travail (haut niveau)                                             |
|                                           | Virtual Studio Team Services              | Outil        |        | X    | X    | X    | Gestion du carnet de commande (backlog) en mode Agile                              |
|                                           | MS-Sharepoint                             | Outil        | X      | X    | X    | X    | Planification du travail (haut niveau)                                             |
| Gestion du cycle de vie de la solution    | Extensions IBM pour SAP Solution          | Outil        | X      | X    | X    | X    | Suivi d'avancement de la solution                                                  |
|                                           | SAP                                       | Outil        | X      | X    | X    | X    | Gestion de la méthodologie                                                         |
| Modélisation des processus d'affaires     | Référentiels préconfigurés IBM - Impact   | Accélérateur | X      | X    | X    |      | Gabarits de documents de solution                                                  |
|                                           | SAP Building Blocks                       | Accélérateur | X      | X    | X    |      | Modèles de solutions préconfigurées                                                |
|                                           | IBM Blueworks Live                        | Outil        | X      | X    | X    | X    | Modélisation des processus d'affaires                                              |
|                                           | Reusable Asset Library (ReAL) d'IBM       | Accélérateur | X      | X    | X    | X    | Gabarits et accélérateurs de solution                                              |
|                                           | IBM OnDemand Process Asset Library (OPAL) | Accélérateur |        | X    | X    | X    | Gabarits et accélérateurs de solution                                              |
|                                           | SAP Jam Advanced User                     | Accélérateur | X      | X    | X    | X    | Gabarits et accélérateurs de solution                                              |
|                                           | X-Code                                    | Outil        |        | X    | X    | X    | Outil de développement d'intégration mobile                                        |
|                                           | SAP Power AMC                             | Outil        |        | X    | X    | X    | modélisation et de gestion de métadonnées à la pointe de l'innovation, destinée    |
| Gestion des essais                        | - Test Suite                              | Outil        |        | X    | X    | X    | Organisation des plans de                                                          |
|                                           |                                           | Outil        |        |      | X    | X    | Évaluation des impacts des changements de la solution aux scripts déjà automatisés |
|                                           |                                           | Outil        |        | X    | X    | X    | Capture de scripts de                                                              |
|                                           |                                           | Outil        |        | X    | X    | X    | Validation des essais                                                              |
|                                           |                                           | Outil        |        |      | X    | X    | Capture de scripts de tests (performance)                                          |
| Communication et collaboration            | MS Skype for Business MS SharePoint       | Outil        |        | X    | X    | X    | Évaluation des impacts des changements de la solution déjà en production           |
|                                           | ThinkTank                                 | Outil        | X      | X    | X    | X    | Conférences en ligne à large auditoire                                             |
|                                           | MS Exchange                               | Outil        | X      | X    | X    | X    | Communication (écrite, orale et visuelle) Collaboration                            |
| Gestion de la formation                   | SAP Workforce Performance Builder (WPB)   | Outil        |        | X    | X    | X    | Capture de scripts de formation                                                    |
| Gestion des données                       | SAP                                       | Outil        |        |      |      | X    | Gestion des compétences                                                            |
|                                           | SAP Test Data Migration servicier         | Outil        |        | X    | X    | X    | Outil de gestion des données                                                       |

## Les outils et accélérateurs

| Préparation                               |                     | Conception                  |  | Réalisation         |  | Déploiement       |  |           |  |                |  |        |  |               |  |
|-------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|--|---------------------|--|-------------------|--|-----------|--|----------------|--|--------|--|---------------|--|
| Gestion de projet et reddition de comptes |                     | MS-Project                  |  | VSTS                |  | MS-Sharepoint     |  |           |  |                |  |        |  |               |  |
| Gestion du cycle de vie de la solution    |                     | Solution Manager            |  | IBM Extensions      |  |                   |  |           |  |                |  |        |  |               |  |
| Modélisation des processus d'affaires     | Référentiel Impact  | Blue WorksLive              |  | ReAL                |  | Jam Advanced User |  | X-Code    |  |                |  |        |  |               |  |
|                                           | SAP Building Blocks |                             |  | OPAL                |  |                   |  | Power AMC |  |                |  |        |  |               |  |
| Gestion des essais                        |                     | Solution Manager Test Suite |  | W – Change Analyser |  | W - Certify       |  | W - BPP   |  | HP-Load Runner |  | BPCA   |  |               |  |
| Communication et collaboration            |                     | MS- Skype for Business      |  | MS Exchange         |  | ThinkTank         |  |           |  |                |  |        |  |               |  |
| Gestion de la formation                   |                     | SAP - WPB                   |  | SAP SuccessFactor   |  |                   |  |           |  |                |  |        |  |               |  |
| Gestion des données                       |                     | TDMS                        |  |                     |  |                   |  |           |  |                |  | Outils |  | Accélérateurs |  |



# 11. MÉCANISMES DE GESTION

## BILAN DE CLÔTURE DE LIVRAISON

Le Bureau de programme produit un bilan de clôture à la fin de chaque Livraison.

Ce bilan couvre les éléments suivants :

- Le sommaire de la portée de la Livraison et des lots qui le compose
- L’approbation provisoire des lots
- Le sommaire des coûts de la Livraison
- Le sommaire des Demandes d’ajustement au projet
- Le calcul des « En banque » à la fin de la Livraison
- La gestion de la contingence de performance
- La gestion de la contingence contractuelle

L’approbation du bilan de clôture de livraison par le Chef de projet CASA et le leader adjoint de direction confirme l’acceptation définitive de la Livraison.

Le gabarit du Bilan de clôture de Livraison est présenté à l’annexe N.

## GESTION DES ENTENTES DE LOTS

Chaque lot d’une livraison fait l’objet d’une entente de lot spécifique qui doit être signée par les représentants des parties avant le début du lot. Un lot se compose de sprints d’une durée de 4 semaines débutant le mercredi de la première semaine et se terminant le mardi de la 4<sup>ième</sup> semaine. La durée des lots varie en fonction des phases du projet.

Les ententes de lot visent à préciser :

- La nature du lot;
- Les critères d’acceptation du lot;
- Le calendrier du lot;
- La portée qui sera livrée dans le lot conjointement par la Société et l’Alliance et les objectifs à atteindre dans le lot;
- Les principaux jalons et prérequis;
- La gestion des risques du lot;
- Les critères d’approbation des sprints;

- Les mécanismes de surveillance et de maîtrise du lot, notamment le suivi des efforts et des coûts, l’approbation des sprints, l’acceptation du lot, les paramètres de partage de risques, les modalités de facturation et la gestion des ressources;
- La durée de l’entente.

Pour fins d’approbation, l’Alliance doit soumettre l’entente de lot à la Société 20 jours ouvrables avant le début du lot.

Le gabarit pour la création des ententes de lot est présenté à l’Annexe O.

## Structure d’un lot

- Un lot est constitué d’objectifs regroupés en 2 catégories :
  - Objectifs de lot à atteindre à la fin du lot;
  - Objectifs de sprint à atteindre à la fin d’un sprint par les équipes du projet (non transférables d’un sprint à l’autre) :

## Amendement à une entente de lot

- Durant la réalisation d’un lot, un ou plusieurs amendement(s) pourra(ont) être produit(s) si des ajustements significatifs doivent être apportés à l’entente de lot. L’amendement ne doit pas avoir d’impact sur la portée globale ni sur l’enveloppe budgétaire totale du projet.
- Le Bureau de programme sera responsable de préparer l’amendement.
- L’amendement devra être approuvé par les représentants désignés par les parties.

## Définition de Terminé

- En lien avec l’utilisation du cadre de référence Scrum, une liste de critères a été identifiée pour constituer une « Définition de Terminé » applicable à l’ensemble des items du carnet de produits.
- L’atteinte de chaque critère doit être facilement vérifiable, idéalement par une question de type « Oui ou Non ».
- La Définition de Terminé est évolutive et, au besoin, elle est ajustée pendant la phase de mise en oeuvre (voir Annexe P).
- Compte tenu de la diversité des items du carnet de produits CASA, les équipes doivent identifier les critères de la Définition de Terminé s’appliquant à chaque item.
- À la fin d’un sprint, les équipes vérifient que les critères de la Définition de Terminé applicables à chaque item sélectionnés pour le sprint ont été rencontrés.



## Approbation d'un sprint

L'approbation d'un sprint est basée sur l'atteinte des objectifs identifiées dans la section « Objectifs des équipes du projet » des ententes de lot.

Dans la plupart des cas, l'atteinte des objectifs est mesurée en vérifiant le respect des critères de la Définition de Terminé. Le cas échéant, l'objectif est considéré comme atteint si les items du carnet de produits reliés à l'objectif rencontrent les critères de la Définition de Terminé applicables.

Pour certains objectifs, il se peut qu'il ne soit pas possible d'utiliser la Définition de Terminé. Lorsque cela se produit, l'atteinte de l'objectif doit faire l'objet d'un consensus entre le leader et le leader adjoint responsables de l'objectif.

Dans tous les cas, la base sur laquelle l'atteinte de l'objectif est évaluée doit être documentée.

Les objectifs de sprint ne sont pas transférables d'un sprint à un autre, l'approbation du sprint pour fins de facturation par l'Alliance est conditionnelle à l'atteinte de ces objectifs, même si cela survient après la fin du sprint.

Les leaders et leaders adjoints doivent confirmer l'atteinte des objectifs de sprint et de lot. Le Bureau de programme est responsable de consolider l'information relative à l'atteinte des objectifs des équipes. Le leader du Bureau de programme doit transmettre le formulaire d'approbation du sprint qui donne le statut des objectifs minimaux au chef du projet CASA et à son leader adjoint au plus tard dans la semaine suivant la fin d'un sprint (le gabarit du formulaire d'approbation de sprint est présenté à l'annexe Q) .

L'approbation du sprint est donnée conjointement par le chef du projet CASA et le leader adjoint à la direction en complétant et en signant le formulaire d'approbation du sprint.

Si les objectifs du sprint ne sont pas atteints, le chef du projet CASA et leader adjoint à la direction peuvent tout de même approuver le sprint. Le cas échéant, les raisons qui justifient l'approbation doivent être documentées dans le formulaire d'approbation du sprint et transmis au Bureau de programme.

## Acceptation provisoire d'un lot

Compte tenu de la formule de partage de risques, l'acceptation provisoire<sup>15</sup> d'un lot est conditionnelle à l'atteinte des critères d'acceptation du lot énoncés dans l'entente de lot. En théorie, la notion de « dette » transférable à un lot suivant n'existe pas.

Toutefois, il revient au chef du projet CASA de déterminer si les travaux réalisés sont satisfaisants même si les critères d'acceptation du lot n'ont pas tous été rencontrés. Cette décision pourra tenir compte de différents événements survenus durant le lot, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs du lot.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'acceptation provisoire du lot doivent être documentées dans le formulaire d'approbation du lot signé par les leaders, les leaders adjoints, le chef de projet CASA et le leader adjoint à la direction. La décision doit aussi être consignée au registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.

Lorsque le lot est accepté, le formulaire d'approbation du lot signé par les Parties fait office d'avis écrit à l'Alliance que le lot est terminé.

## Acceptation définitive

L'acceptation définitive des travaux a lieu lorsque tous les lots de travail qui font l'objet de la Phase de mise en œuvre de la Solution auront été acceptés provisoirement et que le représentant désigné de la Société aura émis à l'Alliance un avis écrit attestant l'acceptation définitive de l'ensemble des lots de travail, lequel avis doit être transmis au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'acceptation provisoire du dernier des lots de travail de la dernière Livraison, à défaut de quoi les travaux seront présumés avoir été acceptés de façon définitive.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Voir la section Facturation

<sup>16</sup> Réf. : Clause 7.3.6 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.

## GESTION OPÉRATIONNELLE DES LOTS

### Mécanismes de suivi des travaux hors site

Le tableau suivant décrit les mécanismes de suivi des travaux réalisés par les ressources hors site.

| No. | Mécanismes de suivi                                                                                                                 | Obligatoire / Facultatif | Outil / Gabarit                                                                                  | Responsable                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Accord sur un plan de travail décrivant les livrables / activités à réaliser, un estimé des efforts et un calendrier de réalisation | Obligatoire              |                                                                                                  | Leaders et leaders adjoints des équipes concernées                                |
| 2.  | Intégration des livrables / activités dans les plans de projet                                                                      | Obligatoire              | SGPE                                                                                             | Conseillers en gestion de projet                                                  |
| 3.  | Participation des ressources hors site aux mêlées quotidiennes et suivi d'avancement des livrables du sprint                        | Obligatoire              | Outil de gestion du carnet de produits (à confirmer)                                             | Leaders et leaders adjoints des équipes concernées                                |
| 4.  | Validation des feuilles de temps et des restes à faire                                                                              | Obligatoire              | SGPE                                                                                             | Leaders et leaders adjoints des équipes concernées                                |
| 5.  | Assurance qualité des livrables à fréquence régulière                                                                               | Obligatoire              | Gabarits -  | Leaders et leaders adjoints des équipes concernées<br><br>Équipe Intégration / AQ |
| 6.  | Présence d'un chef de projet sur site pour assurer le lien avec les ressources hors-site                                            | Facultatif               |                                                                                                  | Leaders et leaders adjoints des équipes concernées                                |
| 7.  | Analyse des « logs » d'accès aux environnements CASA                                                                                | Facultatif               |                                                                                                  | Leaders et leaders adjoints des équipes concernées                                |

### Planification, suivi et contrôle

La planification, le suivi et le contrôle du projet se fait à l'aide de la Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE).

La SGPE se compose de processus organisationnels en gestion de projets et d'un environnement applicatif spécialisé, soit Microsoft EPM 2013 (MS Project et PWA).

Cette solution permet de suivre les coûts et les efforts du projet CASA, dont la gestion du Contrat, le portefeuille du programme, le suivi d'avancement, la valeur acquise, et ce, par livraison, par lot, par équipe de réalisation et pour l'ensemble du projet.

Le guide de planification et suivi des plans CASA (le guide) vise à soutenir l'utilisation de la SGPE. Celui-ci recense les orientations à appliquer afin de planifier et suivre les travaux du projet. Le guide définit plus spécifiquement les règles de planification, les modalités de suivi de l'avancement, l'analyse de la performance et des tendances du projet (Livraisons, lots et plans d'équipes) et énonce les orientations permettant de soutenir la gestion du Contrat avec l'Alliance et le partage du risque.

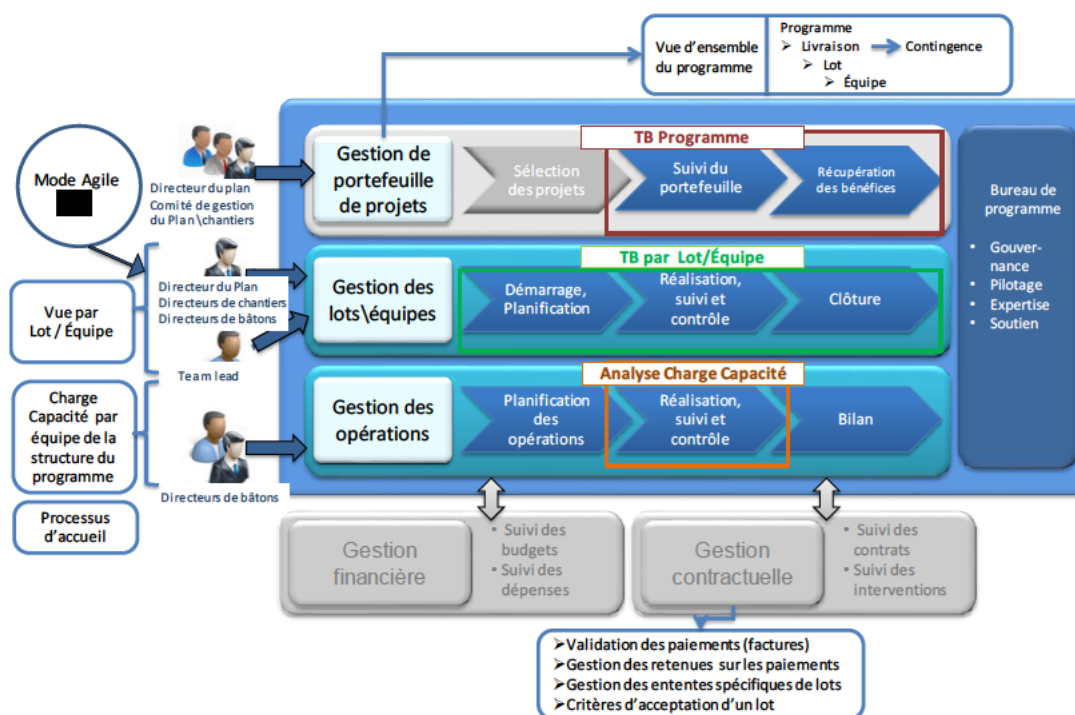
## Les processus entourant la gestion de projets d'entreprise

La SGPE, c'est :

1. Un processus de gestion de portefeuille qui contribue à dégager une vision d'ensemble à jour du projet.
2. Un processus de gestion de lot et d'équipes qui respecte des orientations et des règles de planification pour assurer l'harmonisation des façons de faire et garantir la cohérence des informations de gestion de chaque lot pour soutenir la gestion de portefeuille. Ce processus permet de dégager une vision par lot et par équipe(s);
3. Un processus d'analyse charge capacité est retenu dans le cadre du projet. Elle permet de planifier les besoins en ressources et d'en assurer la disponibilité pour la réalisation du projet.

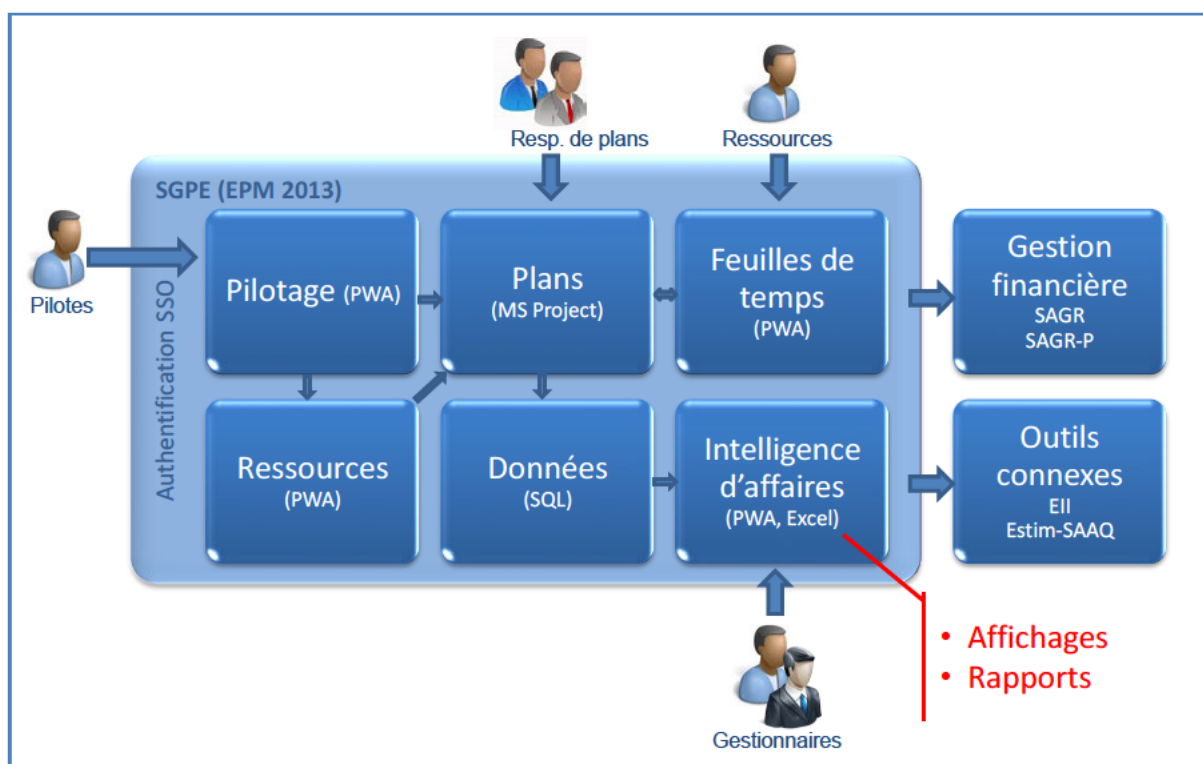
Ces trois processus sont sous la responsabilité du Bureau de programme. Ils alimentent les processus Gestion financière et Gestion contractuelle de la Société tel qu'illustré dans le schéma suivant :





## Les composants applicatifs de EPM 2013

Le schéma ci-dessous présente les composants applicatifs de l'environnement EPM de la SGPE et les liens avec les entités externes telles que les systèmes de Gestion financière et les outils connexes.



Le tableau suivant présente les accès autorisés, les rôles et responsabilités selon les composants applicatifs de la SGPE.



| Composantes / Rôles     | Chef du projet<br>CASA | Leader projet<br>Affaires / TI | Leader | Leader adjoint | Conseiller en GP | Équipiers | Pilotage SGPE -<br>Plan de<br>transformation |
|-------------------------|------------------------|--------------------------------|--------|----------------|------------------|-----------|----------------------------------------------|
| Plans (Project)         |                        |                                |        | X              | X                |           | X                                            |
| Information de gestion  | X                      | X                              | X      | X              | X                |           | X                                            |
| Approbation des Tâches  |                        |                                |        | X              |                  |           |                                              |
| Feuilles de temps (PWA) | X                      | X                              | X      | X              | X                | X         | X                                            |
| Approbation des FDT     | X                      | X                              | X      |                |                  |           |                                              |
| Pilotage (PWA)          |                        |                                |        |                |                  |           | X                                            |
| Données (SQL)           |                        |                                |        |                |                  |           | X                                            |
| Ressources (PWA)        |                        |                                |        |                |                  |           | X                                            |

Les rapports SGPE sont exécutés en temps réel et viennent supporter les divers cycles SPGE permettant ainsi aux conseillers en gestion de projets de produire les documents requis pour les comités de gestion et de reddition de compte.

## Gestion du Contrat pour la phase de mise en oeuvre

Afin de réduire les risques et d'en faciliter la gestion, le projet CASA est géré par « Livraison » et par « Lot » (de travail).

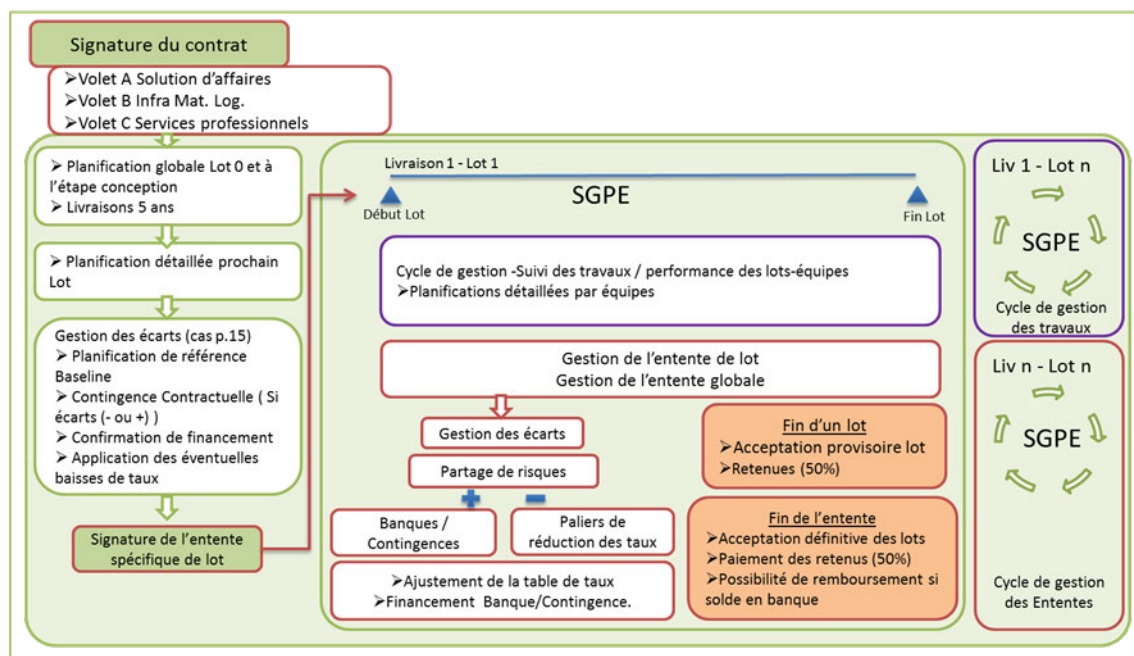
Les livraisons sont celles identifiées dans la stratégie de mise en œuvre de la Section 3. Chacun des lots fait l'objet d'une « entente de lot » et chacune de ces ententes doit être signée par les représentants désignés des parties à défaut de quoi, aucun service rendu par l'Alliance ne pourra être facturé à la Société.

## Cycle de vie du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre

Le cycle de vie du Contrat pendant la phase de mise en œuvre débute lors de la signature du Contrat et se termine à l'acceptation définitive de tous les lots du projet. La SGPE assure un

soutien à la gestion du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre à travers ses processus, ses cycles de gestion et ses outils.

Chaque lot de travail dispose de son propre cycle de vie qui débute par de la signature de l'entente du lot. La fin d'un lot, se traduit par son acceptation provisoire lorsque les critères d'acceptation du lot énoncés à l'entente de lot sont rencontrés. Le graphique suivant illustre d'une façon détaillée le cycle de vie de l'entente\lot.



## Assignment des ressources de la Société au projet CASA

Compte tenu de l'envergure et de la durée du projet CASA, les ressources sont majoritairement dédiées mais le mode matriciel est également utilisé.

Les ressources dédiées et dont la période d'intervention dépasse trois mois sont assignées aux CR du projet (prêt de service) durant la période requise.

Les ressources non dédiées ou dont la période d'intervention est inférieure à trois mois sont gérées en mode matriciel. Dans ce cas, une entente claire doit être négociée et confirmée entre le leader CASA et le gestionnaire de la ressource. Les informations à confirmer lors de l'entente sont les suivantes : date début/fin des assignations, ressources visées, % d'allocation de la ressource au projet, partage d'information touchant la gestion des congés et absences, évaluation, formation, etc. À noter que le gestionnaire d'une ressource en mode matriciel ne fait pas partie du projet.

Les modalités de l'entente doivent être documentées par écrit et diffusées aux parties concernées incluant la ressource qui effectuera le travail.

Un processus formel de gestion des ententes a été mis en place pour faciliter la gestion matricielle des ressources.

## La charge-capacité

La gestion de la charge-capacité permet d'identifier les besoins en ressources par profil ou par centre de responsabilité (CR - Projet) et de planifier la dotation ou le recours à des contrats externes en fonction des priorités du projet. Elle permet également d'identifier les périodes de disponibilité des ressources afin d'en optimiser l'utilisation.

La charge-capacité s'adresse principalement aux leaders et leaders adjoints pour gérer la dotation ainsi qu'aux gestionnaires de la Société pour en faire l'ordonnancement selon les priorités de l'organisation.

L'analyse de charge-capacité du projet CASA est produite à partir des données agrégées selon la structure du projet (CR et profil).

## Structure de découpage du projet CASA dans la SGPE

La structure de découpage du projet CASA est reflétée par des plans dans la SGPE.

- Niveau Projet : un plan sommaire (30000-R-00) contient les indicateurs de performance du projet. Un plan distinct contient les « en banque » pour le projet (30000- R-89).
- Niveau Livraison : un plan sommaire par livraison (30L00-R-00) contenant ses indicateurs de performance (où « L » représente le numéro de la livraison). Un plan distinct contient la contingence contractuelle et la contingence de performance pour la livraison (30L00-R-89).
- Niveau Lot : un plan sommaire par lot (30L01-R-00) contenant ses indicateurs de performance. Le « 01 » représente le lot 1; ce nombre change pour correspondre à chaque lot. La séquence (00) est réservée au plan sommaire du lot et contient ses indicateurs de performance.
- Niveau Équipe : un plan par équipe de travail et projet (30101-R-11) par exemple. Il contient les indicateurs de performance de l'équipe ainsi que la planification détaillée des travaux. Le 11 représente le CR associé à l'équipe. Les CR des équipes du projet CASA sont les suivants :
  - 11 - Gestion
  - 21 - Bureau de programme
  - 31 - Intégration et Assurance Qualité
  - 41 - Chantier Solution d'affaires

○ 51 - Chantier Solution technologique

Exemple de nomenclature d'un plan :

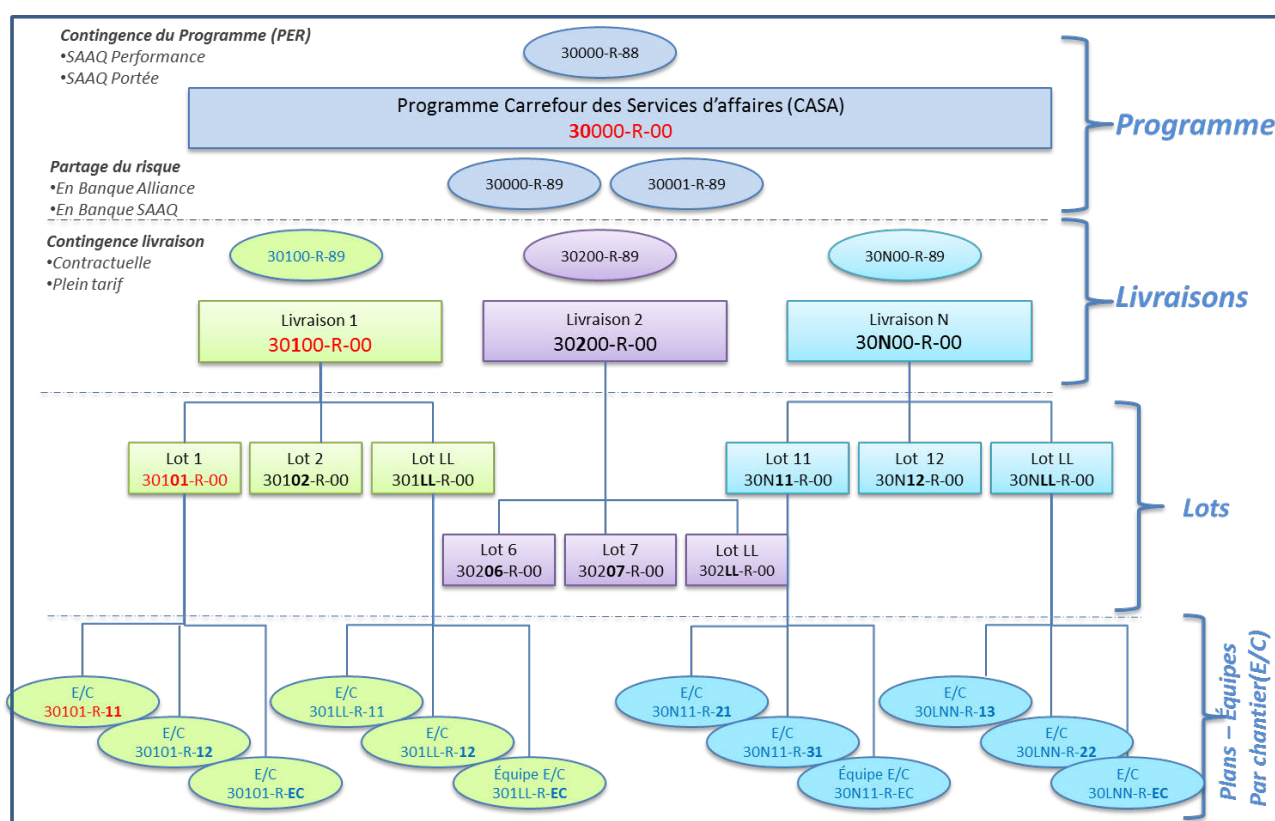
30112-R-01 : Projet CASA

30112-R-01 : Livraison 1

30112-R-01 : Lot 12 - Phase réalisation

30112-R-11 : Équipe CASA

Le graphique suivant représente la structure des plans du projet dans la SGPE.



## La valeur acquise

La valeur acquise est une méthode permettant de mesurer l'accroissement de la valeur obtenue par le travail réalisé durant le cycle de vie d'un lot\plan. Elle permet également de mesurer la performance à une date d'état par rapport à la valeur estimée dans la planification de référence.

L'analyse des indicateurs de performance et le forage dans les tâches du plan permettent d'identifier les causes et l'ampleur des écarts en regard de la planification de référence et de cibler les mesures correctives ou préventives à appliquer au plan.

L'application de cette méthode est obligatoire pour tous les plans du projet CASA.

## Indicateurs de performance de portefeuille du projet CASA

Les indicateurs de performance sont revus et mis à jour si requis à chaque cycle de gestion (hebdomadairement). Ces indicateurs sont par équipe, par lot, par livraison et pour le projet.

- Équipe de travail : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan SGPE de l'équipe;
- Lot : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire du lot en se basant sur les indicateurs de performance des équipes;
- Livraison : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire de la livraison en se basant sur les indicateurs de performance des lots;
- Projet : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire du projet CASA en se basant sur les indicateurs de performance des livraisons.

Les responsables de la mise à jour des indicateurs sont :

- Leader et leaders adjoints des équipes en étroite collaboration avec le conseiller en GP au niveau des plans d'équipes.
- Chef du projet CASA et son leader adjoint au niveau des lots, livraisons et du projet.

La liste des indicateurs de performance est la suivante :

- **SAAQ Ind date de mise à jour** : Permet d'identifier la date de production des indicateurs selon le calendrier défini par le Bureau de programme aux fins de reddition de comptes et de suivi de portefeuille pour le plan;
- **SAAQ Ind bénéfice** : Indicateur qualifiant l'atteinte ou non des bénéfices attendus;
- **SAAQ Ind coûts** : Indicateur qualifiant le respect ou non des coûts planifiés;
- **SAAQ Ind délai** : Indicateur qualifiant le respect ou non des délais planifiés;
- **SAAQ Ind portée** : Indicateur qualifiant le respect ou non de la portée autorisée;
- **SAAQ Ind risque** : Indicateur qualifiant la gestion des risques;
- **SAAQ Ind Appréciation globale - Objectif du projet** : Indicateur qualifiant l'atteinte de l'objectif du plan\lot\livraison\projet (selon le contexte);
- **SAAQ Ind Appréciation globale - Impacts sur la Société** : Indicateur qualifiant l'impact sur la Société;
- **SAAQ Ind écarts** : Section à compléter si requis pour justifier les écarts des divers indicateurs;
- **SAAQ Ind enjeu** : indicateur qualifiant les enjeux.

La liste de valeurs des indicateurs est :

- ■ **Rouge**      Nécessite une mesure corrective
- ◆ **Jaune**      À surveiller
- ● **Vert**      En contrôle
- □      Plan d'action autorisé et mis en place

## La planification de référence d'un plan

La planification de référence d'un plan est un instantané des prévisions du plan à un moment précis. Elle comporte des informations relatives aux tâches, ressources et affectations et permet de comparer l'évolution d'un cycle à l'autre.

La SGPE permet de conserver onze (11) planifications de référence utilisées pour différentes fins dont le soutien du calcul des écarts et des indices de performance basés sur la technique de la valeur acquise, la gestion du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre et la gestion financière.

La définition des planifications de référence ainsi que leurs règles de gestion sont détaillées dans la section «5.8» du guide de planification et suivi de projet CASA.

## Description générale de la formule de partage de risques

La Société et l'Alliance s'engagent à partager les risques financiers de la réalisation du projet CASA. Elles s'entendent notamment pour partager les risques financiers de chacun des lots.

## Suivi du partage de risques dans la SGPE

Le suivi du partage de risques se fait avec la SGPE de la façon suivante :

Les «en banque» sont gérés globalement au niveau d'un Plan (30000-R-89) et alimenté lorsqu'il y a des économies ou dépassements au niveau des lots. Ils sont initialement à 0 \$.

La contingence contractuelle et la contingence de performance sont réparties par livraison (30N00-R-89), dans un plan spécifique par livraison, en fonction du niveau de risque. Une partie de cette contingence peut être transférée d'une livraison à une autre si un risque résiduel existe à la fin de la livraison pouvant impacter une autre livraison.

- Partage des économies :
  - Si l'économie est à l'intérieur de l'enveloppe à partage de risques (entre 0 % et 10 %), cette économie est répartie à parts égales entre l'Alliance (en banque) et



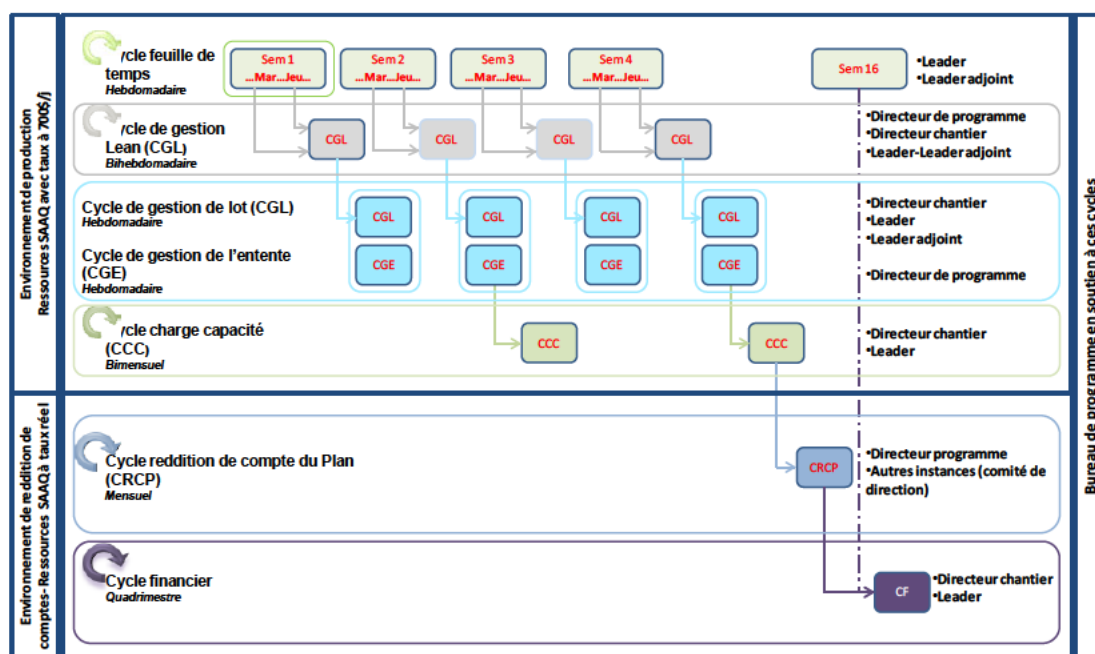
la Société. Une transaction sera saisie dans le plan 30000-R-89 pour suivre cette évolution;

- Si l'économie réalisée est supérieure à l'enveloppe de partage de risques, l'excédent peut être versé dans la contingence de performance. Une transaction sera saisie dans le plan 30N00-R-89 pour suivre cette évolution dans la livraison concernée.
- Partage des dépassements :
  - Lors de dépassement de coûts, les « en banque » sont imputés en fonction des inducteurs de coûts (selon l'écart de chacun) jusqu'à concurrence de l'écart net. Une transaction sera saisie dans le plan 30000-R-89 pour réduire le « en banque » et suivre cette évolution;
  - La part de l'Alliance est comblée par le « en banque » si celui-ci le permet;
  - Si le « en banque » ne le permet pas, la contingence de performance est utilisée si celle-ci le permet. Une transaction sera saisie dans le plan 30N00-R-89 pour suivre cette évolution dans la livraison concernée;
  - Si la contingence de performance ne le permet pas, la contingence contractuelle d'une livraison est utilisée pour combler en partie ou en totalité la part de l'Alliance. Dans ce cas, les tarifs des ressources de l'Alliance pour chacun des domaines sont réduits en fonction de l'utilisation de la contingence contractuelle pour le reste de la réalisation de ce lot. La date effective est importante et la table de taux pour les ressources concernée doit être ajustée en fonction de la réduction déterminée.

L'outil de calcul permet de déterminer les économies et les dépassements à la fin d'un lot. Suite au résultat une transaction sera alors saisie dans les plans 30000-R-89 pour ajuster les « en banque » et une transaction peut aussi être saisie pour ajuster la contingence contractuelle et/ou la contingence de performance. Un plan par livraison est dédié pour consigner ces transactions (30N00-R-89).

## Les cycles de la SGPE

Dans le cadre du projet, la SGPE a établi différents cycles comme le montre la figure suivante :



Les cycles dans l'environnement de production soutiennent la gestion opérationnelle des travaux et la gestion du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre. Le suivi du Contrat est effectué à un taux moyen calculé pour les ressources de la Société qui a été utilisé pour l'estimation des travaux.

Les cycles dans l'environnement de reddition de comptes sont à caractère financier et se basent sur les taux réels des ressources de la Société (internes et externes).

Les taux utilisés pour les ressources de l'Alliance sont ceux présentés à la section 7. Grille de taux de l'Alliance.

## Le cycle de la feuille de temps

Le cycle de la feuille de temps consiste à recueillir et approuver hebdomadairement (à jour fixe) les efforts des ressources assignées aux travaux du projet.

De plus, la ressource interne doit saisir les activités complémentaires telles que des congés, maladies ou toutes autres absences. La ressource externe doit, pour sa part, saisir les absences prévues et autorisées dans une activité.





Note : Afin d'assurer une gestion saine des données historiques, aucune ressource ne pourra saisir d'efforts antérieurs aux trois (3) dernières semaines puisque ces périodes seront fermées.

Dans les cas d'exception, une demande au pilotage de la SGPE sera nécessaire si des changements sont requis pour des périodes fermées. Par conséquent, l'historique des informations communiquées aux instances décisionnelles lors de la reddition de comptes sera conservé.

Le cycle de la feuille de temps est détaillé dans la section «6» du guide de planification et suivi de projet CASA.

## **Le cycle de gestion de lot / Contrat**

Le cycle de gestion de lot consiste à communiquer hebdomadairement la performance de chaque lot ainsi que celle des équipes de travail aux instances décisionnelles et à obtenir au besoin les décisions.

Le cycle de gestion du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre permet d'assurer une vue globale du plan permettant la gestion du Contrat. Il consiste à communiquer hebdomadairement la performance du projet ainsi que celle des lots aux instances décisionnelles et à obtenir au besoin les décisions.

Pour soutenir le cycle de gestion de lot / Contrat, il faut produire le tableau de bord de lot et le portefeuille du projet dans l'environnement de production en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

## **Le cycle de la charge-capacité**

Le cycle de la charge-capacité consiste à s'assurer de la disponibilité des ressources au moment opportun pour la réalisation des travaux du plan et à prendre les mesures nécessaires en cas d'écarts (surutilisation ou sous-utilisation). Les besoins en termes de ressources sont identifiés par profil et par centre de responsabilité (CR).

Le cycle de charge-capacité s'effectue :

Au niveau des équipes de travail où les leaders et leaders adjoints s'assurent de la capacité de leurs équipes à réaliser les travaux des lots dans lesquels elles sont impliquées.

Au niveau des chantiers où les leaders de chantiers Affaires et TI disposent d'une vue globale de la charge capacité de l'ensemble de leurs équipes.

Pour soutenir le cycle de la charge-capacité, il faut produire le rapport Charge-capacité en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

## Le cycle de reddition de comptes du projet

Le cycle de reddition de comptes du projet consiste à communiquer mensuellement aux instances décisionnelles la performance de chaque lot, de chaque livraison et du portefeuille du projet et à obtenir au besoin les décisions.

Pour soutenir la reddition de comptes du projet, il faut produire le tableau de bord de lot et tableau de bord de portefeuille du projet dans l'environnement de reddition de comptes en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

## Le cycle financier de lot

Le cycle financier de lot consiste à concilier au quadrimestre les informations financières regroupées par lot.

Pour soutenir le cycle financier de lot, il faut produire le rapport des projections en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

## Calendrier des cycles de la SGPE

Afin de soutenir tous les cycles de gestion de la SGPE, le Bureau de programme établit et communique un calendrier détaillé des activités à réaliser.

## Mécanismes de facturation

### Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un sprint<sup>17</sup>

L'approbation du sprint sert de déclencheur pour la facturation des services professionnels de l'Alliance pour un sprint. À l'exception du dernier sprint du lot, les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures réalisées par les ressources de l'Alliance pendant le

<sup>17</sup> Des informations complémentaires à la facturation sont spécifiées à la section Facturation.



sprint. Les heures additionnelles qui auront été réalisées après la fin d'un sprint, pour rencontrer les critères d'approbation du sprint, seront ajoutées à la facture suivante.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation des sprints seront déterminés en fonction de la Grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

## Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un lot<sup>18</sup>

L'acceptation du lot sert de déclencheur pour la facturation finale des services professionnels de l'Alliance pour le dernier sprint d'un lot. La dernière facture de l'Alliance pour un lot devra inclure les heures additionnelles qui auront été réalisées pour rencontrer les critères d'acceptation du lot.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation du dernier sprint d'un lot seront déterminés en fonction de la Grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

## Facturation

### Format de la facture<sup>19</sup>

La facture de services professionnels de l'Alliance doit être faite au nom de la Société de l'assurance automobile du Québec et à l'attention du **Leader du Bureau de programme CASA**. La facture doit être alignée avec la fin d'un sprint. Ainsi, il y aura **une (1) facture à émettre par l'Alliance à la fin d'un sprint seulement**. De plus, lorsqu'il y a plusieurs lots en parallèle, une facture pour chaque lot devra être produite (par sprint).

Les éléments suivants devront être inscrits sur la facture :

- Date de la facture;
- Numéro de la facture;
- Projet CASA;
- Numéro du Contrat;
- Numéro de la livraison et du lot touchés par la facture;
- Période touchée par la facture;
- Type de services rendus (Services professionnels) ;
- Montant total des services offerts excluant la contingence contractuelle;

---

<sup>18</sup> *Ibid.*

<sup>19</sup> *Réf. : Articles 12.3 et 12.4 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.*

- Montant total de la contingence contractuelle;
- Numéros de taxes du fournisseur (TPS et TVQ).

Les éléments suivants doivent également être fournis en annexe :

- Détail des heures facturées par les équipier avec le taux horaire applicable;
- Centre de responsabilité (CR) de la ressource;
- Contingence contractuelle avec le détail de réduction de tarifs par palier (si applicable).

Les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures saisies dans la SGPE, à défaut de quoi, la facture ne sera pas acceptée.

## Retenue

Une retenue de dix pourcent (10 %) sera effectuée sur les paiements des services professionnels réalisés dans le cadre d'un lot, à l'exception des travaux touchant les services d'assurance qualité du projet et de la Solution effectués par l'Éditeur et la firme E&Y. Cinquante pourcent (50%) de la retenue sera remise à l'Alliance lors de l'acceptation provisoire du lot, suite à l'envoi de l'avis écrit de l'acceptation provisoire par le chef du projet CASA. Le montant résiduel de la retenue sera remis à l'Alliance lors de l'acceptation définitive des lots de travail de toutes les livraisons à la fin de la phase de mise en œuvre.

## Mécanismes de suivi du Contrat

Le Bureau de programme est responsable d'effectuer le suivi du Contrat de services professionnels et vérifie si les éléments sont inclus au Contrat compte des informations se trouvant dans les bordereaux de prix et dans les annexes du Contrat. De plus, une vérification est faite aussi lors de la facturation pour s'assurer que les factures respectent les spécifications inscrites au Contrat.

Les changements ayant trait aux services professionnels et à l'utilisation de la réserve pour travaux complémentaires seront reflétés dans les ententes de lot.

## Rapports de suivi

Pour effectuer le suivi du Contrat, plusieurs tableaux sommaires et détaillés ont été mis sur pied dont le suivi du Contrat CASA qui représente la répartition du Contrat sommairement et le suivi de chaque bordereaux de prix. Les tableaux de suivi sont mis à jour lors de l'émission de bons de commande et lors du traitement des factures pour avoir à tout moment une information à jour.



## Reddition de compte

Une reddition de compte sera faite mensuellement à diverses instances de la Société dont le Comité des technologies de l'information (CTI) et le Comité de direction (CD) par le leader du Bureau de programme.

## Processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance

Le processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance vise à gérer les différends commerciaux pouvant découler de l'interprétation ou de l'exécution du Contrat, du PQP, d'une entente de lot ou de toute autre situation qui n'est pas couverte par ces documents.

Ce processus décrit les objectifs ainsi que les étapes d'identification, d'escalade et de résolution d'un différend commercial entre la Société et l'Alliance.

### Objectifs du processus de résolution des différends

- Régler rapidement tout différend commercial qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, les risques, la récupération des bénéfices ou la portée du projet;
- Identifier les intervenants à chaque palier;
- Faciliter le suivi des décisions ainsi que des actions qui en découlent.

### Identification des différends

- Tout différend commercial, réel ou potentiel, identifié par la Société ou l'Alliance, doit être immédiatement porté à l'attention du leader du Bureau de programme par courriel. Les représentants des parties doivent fournir une description du différend ainsi que des impacts réels ou potentiels sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du projet.
- Le leader du Bureau de programme inscrit le différend au registre de gestion contractuelle et informe immédiatement, par courriel, le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance.

### Paliers du processus de résolution des différends

#### Palier 1 : Solution à l'amiable

- En toute situation, les représentants des parties de la Société ou de l'Alliance ayant identifié le différend doivent tenter de trouver une **solution à l'amiable** avec l'autre partie.

- Si une solution au différend est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance communiquent par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au chef de projet CASA et à son leader adjoint de l'Alliance.

## Palier 2 : Chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance

- Le leader du Bureau de programme ou les représentants des parties de la Société et de l'Alliance ayant identifié le différend, font un statut de la situation au chef de projet CASA et à son leader adjoint.
- Le chef du projet CASA et son leader adjoint doivent tenter de résoudre le différend à l'amiable qui convient aux deux parties.
- Si une solution au différend est identifiée, le chef de projet CASA communique par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le Registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au Comité de direction de la Société.

## Palier 3 : Comité de direction de la Société

- Le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance expliquent la nature du différend ainsi que les démarches entreprises pour sa résolution aux membres du Comité de direction de la Société et aux exécutifs qui représentent l'Alliance sur ce comité.
- Le Comité de direction délègue les exécutifs de la Société et de l'Alliance, ou tout autre intervenant jugé pertinent, pour tenter de trouver une piste de résolution au différend qui convient aux deux parties.
- Si une solution au différend est identifiée par les exécutifs de la Société et de l'Alliance délégués par Comité de direction de la Société, ils en informent le chef de projet CASA qui communique par courriel la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.



- S'il n'est toujours pas possible d'identifier de solution au différend, les parties peuvent faire appel à un facilitateur indépendant qui aura été nommé conjointement. Le facilitateur n'a aucun pouvoir décisionnel et son rôle se limite à encadrer les discussions et à conseiller les parties dans le but de trouver une solution au différend. Le cas échéant, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme de la décision des parties de faire appel à un facilitateur indépendant. Le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle.
- Si les exécutifs de la Société et de l'Alliance décident de ne pas faire appel à un facilitateur indépendant, le Palier 5 s'applique.

#### Palier 4 : Utilisation d'un facilitateur indépendant

Suite à l'intervention du facilitateur indépendant, si une solution au différend est identifiée par les parties, le chef du projet CASA communique la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

#### Palier 5 : Procédures légales

Si une solution au différend n'est toujours pas identifiée au terme de toutes ces étapes, les parties peuvent décider d'entreprendre les procédures légales jugées appropriées et en informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

### Suivi de la résolution du différend

Le leader du Bureau de programme est responsable du suivi de la mise en place de la solution au différend identifiée par les parties et, le cas échéant, du suivi du plan d'action qui en découle.

Le leader du Bureau de programme est aussi responsable de faire approuver les avenants au Contrat ainsi que les amendements au PQP ou aux ententes de lot découlant de la mise en place de la solution identifiée pour résoudre le différend.

Lorsque le différend est résolu, le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle et informe par courriel l'ensemble des représentants des parties concernées.

## Gestion des ajustements à la Solution

Le processus de gestion des ajustements à la Solution permet l'analyse et le contrôle des demandes d'ajustement à la Solution (DAS) qui pourraient avoir des impacts sur la solution implantée dans le cadre du projet CASA.

Le processus d'ajustement à la Solution est décrit à l'Annexe R.

## Gestion des ajustements au projet

Ce processus a pour but d'assurer le contrôle des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui peuvent avoir un impact sur la portée, les délais, les coûts/bénéfices et les hypothèses et de la stratégie de réalisation. Ce processus vise la maîtrise des paramètres du projet et du Contrat.

Éléments déclencheurs :

- Un ajustement à la Solution pouvant impacter les paramètres du projet et/ou du Contrat résultant du processus de gestion des ajustements à la Solution;
- Changement de stratégie de réalisation ou d'hypothèses;
- Utilisation des réserves;
- Action administrative résultant du processus de gouvernance de projet.

Le processus d'ajustement au projet est décrit à l'Annexe S.

## Gestion documentaire

██████████ et SharePoint seront utilisés pour la gestion électronique des documents (GED).

La documentation pérenne relative à la nouvelle solution d'affaires sera gérée dans ██████████  
██████████ et SharePoint servira à gérer les autres documents de projet pour la durée de la réalisation du projet.





## GED SharePoint

Le tableau suivant décrit la structure de la gestion documentaire de la GED SharePoint.

| Sections                | Tuiles                             | Description                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accompagnement          | Équipiers CASA                     | Documentation pertinente à l'intégration et à la formation initiale des équipiers CASA.                                                                                              |
|                         | Leader CASA                        | Documentation destinée aux Leader et Leaders Adjoints du projet.                                                                                                                     |
| Équipes                 | Solution d'affaires                | Documentation utilisée pour la durée de la réalisation du projet.                                                                                                                    |
|                         | Gestion du changement et formation |                                                                                                                                                                                      |
|                         | Solution technologique             | La structure documentaire varie selon les besoins des équipes.                                                                                                                       |
|                         | Intégration et Assurance qualité   |                                                                                                                                                                                      |
|                         | Bureau de programme                |                                                                                                                                                                                      |
| Documents de références | Méthodologie                       | <p>Gabarits [REDACTED] regroupés par phase (anglais, français).</p> <p>Présentation et Formation</p> <p>Règles et références</p> <p>Accompagnement Agile</p>                         |
|                         | Outils                             | Documentation sur les outils utilisés pendant la réalisation du projet ([REDACTED], [REDACTED] Certify, SGPE etc.)                                                                   |
|                         | Appels d'offres et soumission      | <p>Appel d'offres initial</p> <p>Appel d'offres amendé</p> <p>Capsules VFS</p> <p>Présentations</p> <p>Soumission initiale de l'Alliance</p> <p>Soumission amendée de l'Alliance</p> |
| Annonces                |                                    | Annonces diverses relatives au projet; regroupées par équipes                                                                                                                        |
| Informations            |                                    | Liens rapides pour accéder à divers documents d'intérêt général pour les ressources CASA (organigramme, nomenclature des documents etc.)                                             |

*Note : les documents déposés dans la GED SharePoint dont le statut est « approuvé » sont visibles et accessibles de la page d'accueil alors que les documents dont le statut est « brouillon » ou « en cours » ne sont accessibles que via l'arborescence complète de la librairie ou ils sont déposés.*

## Registres CASA

Le tableau suivant décrit les registres qui seront utilisés pour le projet CASA.

| No. | Registres                                     | Type                 | Description                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Points en suspens et décisions (PES)          | Sharepoint           | Points en suspens (par équipe) et décisions (architecture de solution etc). L'annexe T présente l'écran de saisie des PES.                                                                                                        |
| 2.  | Bénéfices                                     | Sharepoint           | Suivi des bénéfices du projet.                                                                                                                                                                                                    |
| 3.  | Risques                                       | Sharepoint           | Suivi des risques du projet (corporatif, projet, lots)                                                                                                                                                                            |
| 4.  | Modifications des planifications de référence | Sharepoint           |                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5.  | Gestion contractuelle                         | Sharepoint           | Suivi des différends commerciaux                                                                                                                                                                                                  |
| 6.  | Écarts                                        | Sharepoint           | Registre des écarts entre la solution évaluée et les besoins d'affaires. Permet de faire, entre autres, l'inventaire des objets de développement.                                                                                 |
| 7.  | Demandes d'ajustement Projet                  | Sharepoint           | Registre des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui peuvent avoir un impact sur la portée, les délais, les coûts/bénéfices et les hypothèses et de la stratégie de réalisation. L'annexe U présente l'écran de saisie des DAP. |
| 8.  | Demandes d'ajustement à la Solution           | À confirmer par I-AQ | Registre des demandes d'ajustement à la Solution (DAS) qui pourraient avoir des impacts sur la solution implantée dans le cadre du projet CASA.                                                                                   |
| 9.  | Ressources CASA                               | Excel                | Suivi des ressources de la Société et de l'Alliance affectées au projet CASA; permet de calculer le ratio des sous-traitants vs les employés de l'Alliance                                                                        |

## SAP

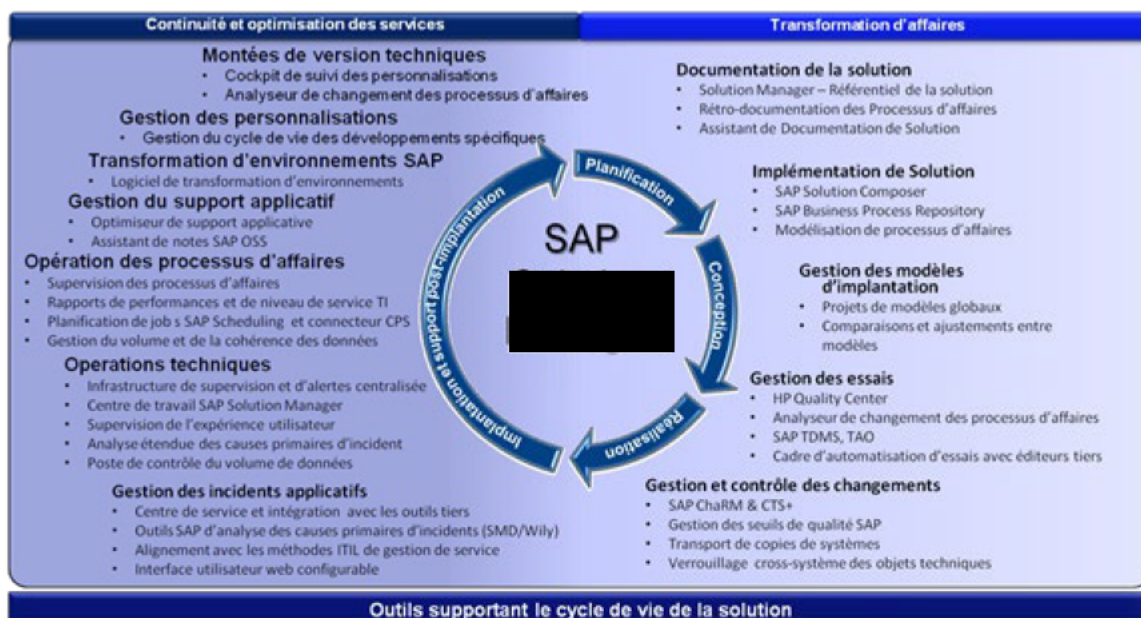
est l'outil qui sera utilisé, entre autres, comme GED pour la documentation pérenne relative à la nouvelle solution.

### Outil au cœur de la solution SAP

- contient un ensemble évolué d'outils, tant pour la gestion quotidienne des opérations que pour la gestion du cycle de vie des applications SAP, incluant l'installation et les montées de versions. Il permet de rassembler toute la documentation et tous les gabarits documentaires liés aux solutions SAP, qu'ils soient techniques ou opérationnels, afin de présenter une base de connaissance centrale fiable aux ressources du projet comme à celles du support.



- Il constitue également la plateforme centrale utilisée pour le déploiement des applications. Le déploiement des contenus est rapide et flexible et permet de diffuser les mises à jour en temps quasi réel. La méthodologie IBM [REDACTED] et toutes ses phases font office de feuille de route à même Solution Manager.
- [REDACTED] est une plateforme alignée sur les processus d'affaires et sur les environnements techniques et technologiques.



L'équipe Intégration et Assurance qualité est responsable du déploiement de Solman et de recommander l'utilisation des composants appropriés au projet CASA.

Ces composants comprennent, notamment les modules suivants :

- ITSM : Outil de gestion des demandes et des incidents.
- Test Suite : Outil de gestion de tests manuels (scénarios, intégrés et acceptation)
  - Permet aussi d'intégrer le résultat des autres types de tests :
    - Automatisés réalisés avec [REDACTED]
    - Performance réalisée avec [REDACTED]
- ChaRM : Outil de gestion des changements [REDACTED]
- MAI : Outil de surveillance technique (fonctionnement des serveurs);
- DVM : Outil de surveillance technique (surveillance de l'espace disque);
- BPmon : Outil d'optimisation de flux fonctionnel.

L'utilisation de Solman est un requis pour la certification du Centre d'expertise (CoE).

## 12. LISTE DES ANNEXES

|                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Annexe A - Planification de la réalisation des bénéfices                                            |
| Annexe B - Principaux bénéfices anticipés par changements planifiés                                 |
| Annexe C - Cadre de gestion des risques                                                             |
| Annexe D - Plan Assurance Qualité                                                                   |
| <i>Annexe E - Processus d'approbation des livrables (en cours de rédaction par l'équipe I-AQ)</i>   |
| Annexe F - Processus d'accueil et de départ des ressources de l'Alliance LGS/IBM-SAP                |
| Annexe G - Processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société                       |
| Annexe H - Processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance sur site |
| Annexe I - Processus de remplacement et de départ d'une ressource de l'Alliance sur site            |
| Annexe J - Processus d'attribution des accès privilégiés                                            |
| Annexe K - Rôles pré-approuvés par composants (environnements SBX et DEV)                           |
| Annexe L - Grille de tarifs de l'Alliance                                                           |
| Annexe M - Schéma R.A.V.I.                                                                          |
| Annexe N - Bilan de clôture de Livraison                                                            |
| Annexe O- Gabarit d'entente de Lot                                                                  |
| Annexe P - Définition de Terminé                                                                    |
| Annexe Q - Formulaire d'approbation de sprint                                                       |
| Annexe R - Processus d'ajustement de la Solution                                                    |
| Annexe S - Processus d'ajustement du Projet                                                         |
| Annexe T - Écran de saisie - Registre des points en suspens                                         |
| Annexe U - Écran de saisie - Registre des demandes d'ajustement au projet                           |

## 13. APPROBATION

### **Approbation** (Chef de projet CASA, Leader adjoint à la direction)

| Version | Date | Nom             | Signature |
|---------|------|-----------------|-----------|
| V1.5    |      | Karl Malenfant  |           |
| V1.5    |      | Nabil Aboutanos |           |

### **Validation du Document** (Chef de projet CASA, Leader adjoint à la direction)

| Version | Date | Nom | Fonction |
|---------|------|-----|----------|
|         |      |     |          |
|         |      |     |          |
|         |      |     |          |

## Contrôle et Suivi des modifications du document

|                         |                                            |
|-------------------------|--------------------------------------------|
| Nom du projet           | CASA                                       |
| Emplacement du document | GED Sharepoint - Tuile Bureau de programme |
| Documentation associée  | Annexes A à                                |

### Historiques des versions :

| Version | Brève description du changement                                  | Date de publication |
|---------|------------------------------------------------------------------|---------------------|
| V1      | Consolidation initiale des sections du PQP                       | 2017-10-02          |
| V1.1    | Intégration des ajustements à la V1 suite à la revue des leaders | 2017-11-15          |
| V1.2    | Ajustement références Annexes A et B                             | 2017-11-22          |
| V1.5    | Version épurée après revue par les avocats de l'Alliance et IBM  | 2018-06-08          |
|         |                                                                  |                     |
|         |                                                                  |                     |
|         |                                                                  |                     |

*Société de l'assurance  
automobile*

Québec

