

From: Caissie, Marie-Ange
To: Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>, Bracken, Brigitte Ext <Brigitte.Bracken@saaq.gouv.qc.ca>, Beauregard, Éric Ext <Eric.Beauregard@saaq.gouv.qc.ca>, Bourassa, Michel Ext <Michel.Bourassa@saaq.gouv.qc.ca>, Bousquet, Robert <Robert.Bousquet@saaq.gouv.qc.ca>, Fortin, Manon <Manon.Fortin2@saaq.gouv.qc.ca>
CC: DVIEP <DVIEP@saaq.gouv.qc.ca>, michel.bourassa@quantumjuri.com <michel.bourassa@quantumjuri.com>, Gagné, Sophie <Sophie.Gagne@saaq.gouv.qc.ca>, Dionne, Martine Ext <Martine.Dionne@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: Atelier - Actualisation des risques de la Livraison 2
Importance: Normal
Attachments: Révision des risques du chantier CASA - L2 - Préparation équipes.pptx, Révision des risques du chantier CASA - L2 - Préparation équipes.pptx

Malheureusement, nous devons reporter cette rencontre au lundi 22 octobre.
Merci de votre collaboration.

Document préparatoire à la révision des risques L2

Mise en contexte

- Une évaluation préliminaire des risques de la livraison 2 de CASA a été réalisée en décembre 2017
- Il a été convenu avec le comité de gestion d'attendre la fin de la phase conception pour actualiser les risques de la L2 afin d'avoir un portrait plus précis de la situation et de bonifier le plan de gestion des risques pour la livraison 2

Objectif de la rencontre

- Actualiser les risques de la livraison 2 de CASA selon le point de vue de chaque équipe en préparation de la rencontre du comité de gestion CASA qui se tiendra dans la semaine du 5 novembre
- Le résultat de cette révision sera présenté au Comité aviseur des risques (CAR) du 13 novembre 2018 et au Comité de direction (CD) du 27 novembre 2018

Document préparatoire à la révision des risques L2

Ordre du jour de la rencontre

- Pour les risques déjà identifiés
 - Réviser les causes, les impacts et les mesures d'atténuation en place
 - Réévaluer le risque au besoin (probabilité et impact);
 - Proposer de nouvelles mesures d'atténuation au besoin
- Identifier et évaluer tout nouveau risque

Questions à répondre pour vous préparer à la rencontre

- Pour les risques déjà identifiés (*voir diapositives suivantes*) :
 - La situation s'est-elle améliorée, détériorée ou est-elle demeurée stable depuis décembre 2017 ? Pourquoi ?
 - Les mesures d'atténuation mises en place sont-elles suffisantes ?
 - D'autres mesures d'atténuation ont-elles été mises en place ?
- Y a-t-il d'autres risques ou préoccupations qui n'ont pas été soulevés dans les risques déjà identifiés ? Avons-nous oublié quelque chose ?

N.B. : N'hésitez pas à consulter vos coéquipiers au besoin

R01.1 Les ressources internes possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.

	Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
	2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
	12	4					3		

Évaluation (2017-12)

- Ce risque porte sur la disponibilité, l'attraction et la rétention des ressources **internes**, de même que sur l'expertise requise
- Le noyau de ressources **internes** possédant les connaissances (affaires et TI) est restreint à la Société
- Il y a peu ou pas de relève pour certaines ressources stratégiques
- Certaines règles de vie de CASA peuvent être dérangeantes ou contraignantes
- Les travaux de cette livraison s'échelonnant sur une longue période, rehausse le niveau de risque au regard de la rétention des ressources. Ainsi, l'admissibilité à la retraite pendant cette période, l'acquisition d'une expertise qui sera en demande dans le secteur public ainsi que dans le secteur privé, de même que la fatigue et le stress comptent parmi les facteurs de risques

Mesures

Des mesures ont été prises afin d'atténuer ce risque telles que :

- Des conditions de travail adaptées;
- Un plan d'identification et de relève des ressources stratégiques;
- Le transfert de connaissances des ressources de l'Alliance auprès des ressources internes.
- Accompagnement soutenu du centre de compétences agiles

R01.2 Les ressources externes possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.

	Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
	2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
	12	4					3		

Évaluation (2017-12)

- Ce risque porte sur la disponibilité, l'attraction et la rétention des ressources, de même que sur l'expertise requise
- Le bassin de ressources externes (francophones) possédant l'expertise nécessaire est localisé à l'extérieur de la ville de Québec et le pouvoir d'attraction de la capitale s'avère limité.
- Afin de minimiser les efforts et les coûts d'entretien, la Société souhaite implanter des produits à la fine pointe de la technologie. Il s'agit donc de produits qui n'ont été mis sur le marché que tout récemment et pour lesquels l'expertise nécessaire est disponible en quantité restreinte.
- Il y a peu ou pas de relève pour certaines ressources stratégiques
- La durée des travaux de cette livraison s'échelonnant sur une longue période, rehausse le niveau de risque en regard de l'attraction et de la rétention des ressources. Ainsi, la fatigue, le stress et la difficulté à concilier les besoins du travail et de la famille induits par le voyageement comptent parmi les facteurs de risques
- D'autres organisations publiques et privées de la région réalisent des travaux semblables à la Société et elles feront appels au même bassin de ressources

Mesures

Plusieurs mesures ont été prises afin d'atténuer ce risque telles que :

- L'implantation de modalités de rémunération liées à la performance d'équipe;
- Des conditions de travail adaptées;
- La constitution d'un bassin de ressources de remplacement pour les ressources externes;
- Un plan d'identification et de relève des ressources stratégiques;

R03 Les clientèles n'adhèrent pas à la nouvelle prestation de services aussi rapidement que prévu.

	Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
	2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
	3	1				3			

Évaluation (2017-12)

- La nouvelle prestation de services apporte des améliorations significatives qui devraient être accueillies positivement par la clientèle. Cependant, advenant une mauvaise performance ou une instabilité des nouveaux services en ligne, la clientèle pourrait rapidement cesser de les utiliser. La complexité du processus d'authentification pourrait également être un frein à la prestation autonome de service.

Mesure

- La stratégie de déploiement a été élaborée de manière à prévenir toute perturbation des services pour la clientèle. Toutefois, une surveillance continue doit être exercée compte tenu de la nouveauté et de la complexité de la solution

R05 La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (incluant la cohabitation).



Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
6	2	3	3	3		3		

Évaluation (2017-12)

- Plusieurs facteurs peuvent avoir une influence sur la performance des solutions (Scénarios transactionnels inefficaces, capacité du réseau de télécommunication, difficultés d'intégration des composantes technologiques,...)

Mesures

- S'assurer de ne pas minimiser les tests et le suivi de performance

R07 Les projets de la base présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA

	Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
	2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
	16	4				4	3		

Évaluation (2017-12)

- Plusieurs projets de la base, en cours de réalisation ou planifiés, pourraient avoir un impact sur la livraison 2, mais leurs effets ne sont pas tous connus puisque la phase de conception n'est pas terminée. Ces projets sont :

- ☐ la Loi fédérale sur le cannabis
- ☐ les projets découlant de Communications unifiées
- ☐ la fin du contrat  (imprimantes pour les permis de conduire)
- ☐ Plaques personnalisées
- ☐ Avis de non-conformité CRQ
- ☐ Changements de la délivrance des permis spéciaux
- ☐ Révision des communications écrites à la VPASRR
- ☐ Antidémarrageurs éthylométriques

Mesures

- La mise en place d'un comité chargé d'examiner les impacts des projets de la base afin de retenir uniquement les projets jugés essentiels;
- L'instauration de moratoires dans le but de minimiser les changements en période transitoire;
- La création de la Direction de l'arrimage du Patrimoine SAAQ avec CASA

R08.1 La capacité de l'organisation à se transformer est insuffisante pour rencontrer les exigences de CASA (Utilisateurs internes).



Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
6	2		3					

Évaluation (2017-12)

Le rythme soutenu des changements pourrait affecter la capacité du personnel et des gestionnaires à absorber les changements à leurs tâches.

Mesures

- Une équipe dédiée à la gestion du changement est en place.
- Des bureaux de transformation ont été créés dans chaque vice-présidence pour assurer une bonne prise en charge du changement.

R08.2 La capacité de l'organisation à se transformer est insuffisante pour rencontrer les exigences de CASA (Personnel TI).

	Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
	2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
	6	2				3			

Évaluation (2017-12)

- CASA implique une transformation importante des tâches pour le personnel TI, voire même la disparition de certains métiers. Ces changements ont un effet direct sur un grand nombre de personnes œuvrant en TI. Il est donc possible que plusieurs personnes éprouvent des difficultés, des craintes ou de la réticence face à ces changements. Il est également possible que le profil ou les compétences de certaines personnes ne correspondent pas aux nouveaux besoins.
- Il est possible que le rythme de libération des ressources du camp de base ne soit pas synchronisé avec les besoins de CASA.

Mesures

- Un plan de transition a été élaboré pour faciliter l'appropriation du changement par le personnel TI. La mise en œuvre du centre d'expertise et le transfert graduel du personnel du camp de base vers CASA qui sera rendu possible par une réduction graduelle de la charge dans le camp de base comptent parmi les principaux points d'ancrage de ce plan.
- Une surveillance continue est exercée pour s'assurer que le risque demeure sous contrôle.

R09 Les nouveaux besoins et les changements de produits apportés aux composantes de la solution rendent plus complexes le travail d'intégration et perturbent l'échéancier.

	Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
	2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
	4	2					2		

Évaluation (2017-12)

La disponibilité de nouveaux produits permet de tirer profit des dernières innovations et de trouver une meilleure façon de répondre aux besoins, mais la nouveauté amène certains risques (instabilité, difficulté d'intégration, manque d'expertise,...)

Mesures

- Des mécanismes rigoureux ont été mis en place pour limiter les changements

R10 Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.

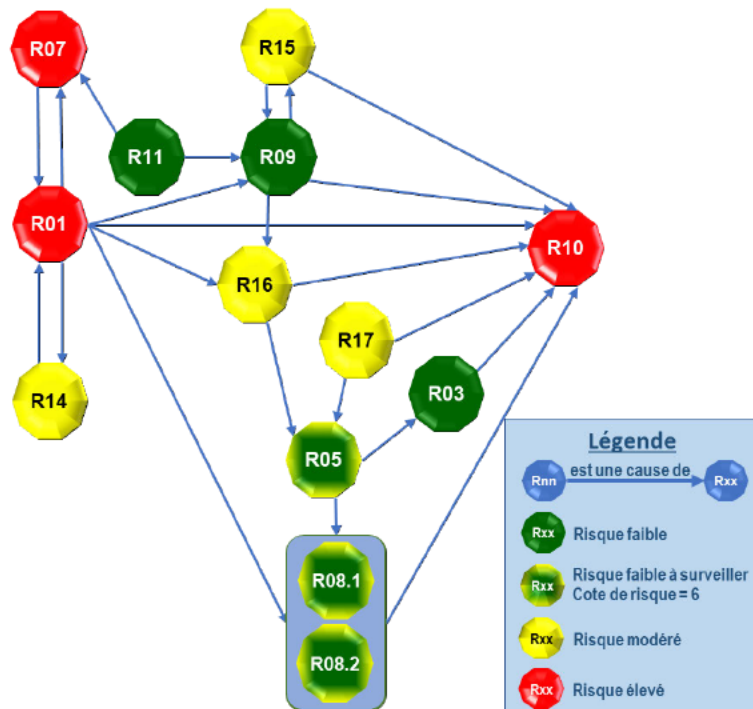
Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
12	4				3			3

Évaluation (2017-12)

- Ce risque est une conséquence des autres risques (voir diagramme)
- Les travaux de la phase de conception permettent de constater que les règles d'affaires à intégrer sont plus complexes que prévu, ce qui a un impact sur l'échéancier de conception. Considérant ce qui précède, il est plus prudent de surévaluer ce risque jusqu'à la fin de la phase de conception. À la suite de cette étape il sera possible, comme ce fut le cas pour L1, de faire le plan global de l'ensemble de la livraison L2 et de se positionner en final sur le risque.

Mesure

- La phase de conception est prolongée afin de compléter l'analyse des règles d'affaires à intégrer et de permettre une évaluation plus juste de la planification.



R11 Les changements législatifs clés nécessaires ne sont pas acceptés au moment requis.



Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
3	1				3			

Évaluation (2017-12)

Le processus relatif aux changements législatifs suit son cours normalement. Aucun indice ne laisse présager des problèmes ou des délais.

Mesures

- Un suivi continu est exercé

R14 L'organisation du travail de l'équipe CASA ne permet pas un arrimage optimal sur le plan de l'intégration et de la performance de l'exécution.

	Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
	2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
	9	3			3		3		

Évaluation (2017-12)

Les outils, les méthodologies de travail et les mécanismes de coordination entre les équipes ne sont pas encore optimaux, ce qui peut occasionner des délais et réduire la productivité.

Toutefois, l'expérience vécue avec la L1 sera bénéfique pour la L2

Mesures

Plusieurs actions ont été planifiées ou amorcées dans le but d'optimiser l'arrimage et la communication entre les équipes telles que :

- La nomination d'un propriétaire de produit ("Product Owner" (PO));
- La création de la fonction de coordonnateur de livraison pour chacune des livraisons;
- Une revue complète des planifications avec une perspective Intégrée;
- L'ajustement des mécanismes de communications;
- La mise en place d'une équipe d'architecture de la solution

R15 Ne pas adopter les processus (vanille) peut avoir un impact sur l'entretien.

	Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
	2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
	9	3					3		

Évaluation (2017-12)

- Le nombre de processus qui ne sont pas adoptés, donc qui nécessitent des « RICEFW » (Rapport, Interface, « Enhancement », Formulaire, « Workflow », Portail), et plus particulièrement ceux qui comportent des ajustements ou des ajouts de fonctionnalités, ont un impact sur les efforts et sur l'entretien. La consigne est de les limiter au maximum.
- Le nombre de processus nécessitant des « RICEFW » pourrait augmenter à l'issue de la phase de conception (lot 8). Il est généralement admis que les processus à intégrer dans la livraison 2 sont plus complexes que ceux de la livraison 1.

Mesures

- Les utilisateurs ont été sensibilisés à la situation et ils demeurent très vigilants.
- Un processus rigoureux de gestion des écarts, permettant d'éviter les ajustements ou les ajouts de fonctionnalités n'apportant pas de valeur ajoutée, a été mis en place.
- La Société a fait l'acquisition du produit MaxAttention. Ce produit est constitué d'un ensemble de services, dont le service Centre de contrôle de l'innovation (Innovation Control Center (ICC)). Ce service permet au spécialiste SAP de l'Alliance de consulter les experts SAP afin de valider l'impact des ajustements et des ajouts demandés en cas de doute.

R16 La nouveauté et la quantité des produits SAP posent des défis d'intégration.



Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
9	3							3

Évaluation (2017-12)

- Pour répondre aux besoins émis dans l'appel d'offres la Société a dû faire l'acquisition de 89 produits. La volonté de la Société est d'implanter des produits à la fine pointe de la technologie afin de prolonger leur durée de vie en retardant leur désuétude au moment de la mise en production. Elle privilégie donc l'achat de la dernière version disponible sur le marché, ou encore, d'un produit de dernière génération. Ce choix amène un risque relatif à la disponibilité de l'expertise nécessaire à l'intégration de ces produits.

Mesures

- Un comité d'intégration et d'architecture de la solution a été mis en place.

R17 Malgré les travaux préparatoires, il subsiste toujours des risques relatifs à la conversion des données.



Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier
9	3					3		

Évaluation (2017-12)

- La conversion des données, nécessitant entre autres l'anonymisation des données nominatives, revêt toujours un caractère stratégique; elle constitue donc un risque inhérent pour tout projet de cette complexité et de cette envergure. La vigilance et la prudence sont de mises.

- Le volume de données à convertir constitue un facteur de risques

Mesures

- Les travaux préparatoires ont permis d'identifier et de minimiser les risques relatifs à la conversion;
- Un plan détaillé pour la conversion des données a été élaboré. À ce jour, ce plan est respecté
- Une stratégie de conversion est envisagée (conversion par delta synchronisé)

R18 La complexité d'intégration des partenaires à CASA perturbe l'échéancier

Évaluation	Probabilité	Impacts corporatifs				Impacts objectifs CASA		
2017-12-20	Actuel	Crédibilité	Services	Personnel	Financier	Portée	Bénéfices	Échéancier

L'intégration des partenaires de la SAAQ à CASA requiert notamment le développement d'interfaces. Ces travaux nécessitent la collaboration des partenaires qui doivent rendre disponibles des ressources pour travailler avec la SAAQ. Il est quelque fois difficile d'obtenir des ressources du partenaires ou d'identifier les personnes ressources chez le partenaire

Nouveau risque à évaluer