

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

Période du 5 septembre
au 25 novembre 2017

Présenté au comité de direction

Le 11 décembre 2017

Version amendée

Table des matières

1. Décisions attendues
2. Retour sur la rencontre précédente / Mise à jour des bloquants identifiés au 25 septembre
3. Sommaire du chantier CASA
 - 3.1 Plan des livraisons du chantier
 - 3.2 Appréciation des indicateurs du chantier / par livraison
 - 3.3 Faits saillants du chantier / par indicateur
 - 3.4 Suivi financier du chantier / par livraison
 - 3.5 Suivi financier du chantier / par famille de coûts
 - 3.6 Portée du chantier / Volets affaires et TI
 - 3.7 Suivi de l'évolution de la dotation du chantier
 - 3.8 Suivi des bénéfices du chantier
 - 3.9 Suivi des risques du chantier / Sommaire
 - 3.10 Suivi des risques du chantier / Grille de suivi des risques à surveiller ou nécessitant un plan d'action
 - 3.11 Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance
 - 3.12 Gestion des ententes de lots du chantier
 - 3.13 Suivi des travaux exécutés par les vice-présidences et complémentaires au chantier
 - 3.14 Revues de l'assurance qualité

1. Décisions attendues

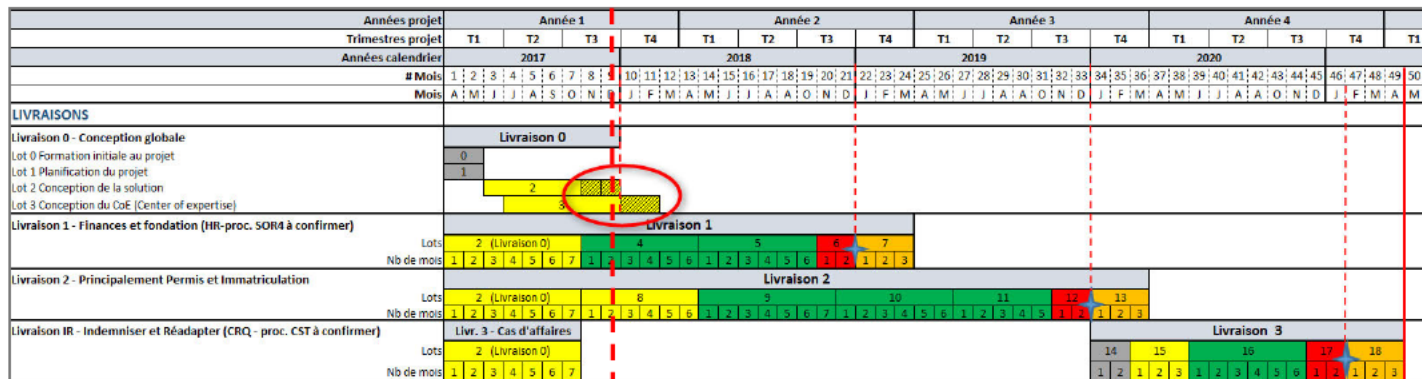
1	Approbation de la Demande d'ajustement au projet (DAP) « Business case RH », permettant d'intégrer le processus Ressources humaines ([REDACTED] Soutien à l'organisation), au périmètre de la livraison 1 (réf.: section 3.6).
2	Approbation de la DAP permettant de faire la conception de CRQ dans le lot 8 (réf.: section 3.6).
3	Confirmation DAP afin d'autoriser le financement de la formation SAP (« [REDACTED] » et « [REDACTED] ») à partir de la rubrique financière Réserve pour travaux additionnels (réf.: sections 3.4 et 3.6).
4	Clôturer le lot 3 au 31 décembre 2017 et transférer la réalisation des livrables restants, ainsi que l'excédent financier, dans la livraison 1.
5	Approbation du calendrier de reddition de comptes pour le deuxième semestre de 2018 (réf.: annexe 2).

Mise à jour des bloquants identifiés au 25 septembre

Mise à jour des bloquants identifiés au 25 septembre

Équipes	Bloquants	Porteur	Statut	Plan d'action
Solution technologique	L'expert « [REDACTED] » n'est pas disponible.	Nabil Aboutanos	Terminé (octobre 2017)	S. O.
Solutions d'affaires	En attente de l'engagement contractuel afin de garantir la formation SAP en français.	Nabil Aboutanos	Terminé (octobre 2017)	S. O.

3.1 Plan des livraisons du chantier



Légende

Gris	Phase de préparation	Rouge	Phase de mise en production
Jaune	Phase de conception	★	Déploiement en production
Vert	Phase de réalisation	Orange	Phase de support post-implantation

3.2 Appréciation des indicateurs du chantier

Par livraison

Nouvelle phase d'apprentissage induite par le démarrage de la phase de réalisation de la livraison 1 en parallèle avec la phase de conception de la livraison 2

Appréciation globale



● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action □ Plan d'action mis en place

Livraison	Indicateur										
	IPD ¹		IPC ²		Portée	Ressources humaines ³	Risques	Bloquants ³		Bénéfices	Gestion de l'entente
0 – Conception globale	0,98		1,00					2			
1 - Finances et fondation	Le « Baseline » de l'ensemble de la livraison 1 (portée, coûts et délais) sera livré le 20 décembre 2017, donnant ainsi une visibilité complète sur les lots 4, 5, 6 et 7 (pour approbation en janvier 2018). Les ententes finales des lots 4 et 5 suivront.						En réeval.				
2 - Principalement permis et immatriculation	La date de signature prévue de l'entente de lot 8 est le 20 décembre 2017.						En réeval.				
IR - Indemniser et réadapter (CRQ - proc. CST à confirmer)	Le « Business case » est complété et en cours de socialisation avec les exécutifs de la Société.										

1 : IPD = Indice de performance de délais

2 : IPC = Indice de performance de coûts

3 : Indicateur transversal

Par indicateur

CASA

3.4 Suivi financier du chantier

Par livraison

Appréciation globale



● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action □ Plan d'action mis en place

CASA (en milliers de \$)	Budget d'investissement	Budget révisé	Coût projeté	Écart	Coût réel	IPD	IPC
Livraison 0 - Vision et conception globale							
Lots 0 et 1 - Travaux préliminaires pour démarrage	4 095,6	4 078,2	4 078,2	-	4 078,2	Terminé	Terminé
Lot 2 - Conception de la solution ¹	20 890,7	20 339,9 ¹	19 883,6	456,3	19 366,7	0,97	0,99
Lot 3 - Conception du modèle du Centre d'expertise	841,6	597,0	500,2	96,8	337,2	0,73	1,14
Contingences contractuelles	1 538,0	1 662,1	1 662,1	-	-		
Total - Livraison 0	27 365,9	26 677,2	26 124,1	553,1	23 782,1		
Livraison 1 - Finances et fondation							
Infrastructures matérielles et logicielles	25 357,9	25 357,9	25 686,5	(328,6)	7 151,0	S. O.	S. O.
Solution PGI	36 769,3	36 769,3	34 856,0	1 913,3	21 254,1	S. O.	S. O.
Lots 4 et 5 - Réalisation ²	41 284,2	41 955,5 ²	41 955,5	-	2 005,1	En planif.	En planif.
Lot 6 - Préparation de la MEP	6 804,0	6 804,0	6 804,0	-	-		
Lot 7 - MEP et support postimplantation	7 859,9	7 859,9	7 859,9	-	-		
Réserve pour SOR4 (ressources humaines)	7 000,0	7 000,0	7 000,0	-	-		
Contingences	3 627,0	3 627,0	3 627,0	-	-		
Total - Livraison 1	128 702,3	129 373,6	127 788,9	1 584,7	30 410,2		
Livraison 2 - Permis et immatriculation							
Infrastructures matérielles et logicielles	2 128,6	2 128,6	2 015,3	113,3	-	S. O.	S. O.
Lot 8 - Conception ²	13 258,1	13 258,1 ²	13 258,1	-	1 045,3	En planif.	En planif.
Lots 9 à 13 - Réalisation à support postimplantation	87 763,4	87 763,4	87 763,4	-	-		
Contingences	6 281,0	6 281,0	6 281,0	-	-		
Total - Livraison 2	109 431,1	109 431,1	109 317,8	113,3	1 045,3		
Livraison 3 - Indemniser et réadapter							
Services professionnels	41 171,2	41 171,2	41 171,2	-	-		
Réserve pour contrôle routier	5 000,0	5 000,0	5 000,0	-	-		
Contingences	2 661,0	2 661,0	2 661,0	-	-		
Total - Livraison 3	48 832,2	48 832,2	48 832,2	-	-		
Réserves							
Réserve pour travaux additionnels	4 500,0	4 500,0	4 500,0	-	-		
Réserve budgétaire	6 137,9	6 137,9	6 137,9	-	-		
Total - Réserves	10 637,9	10 637,9	10 637,9	-	-		
Coûts additionnels							
Rehaussement des infrastructures	8 038,8	8 038,8	7 964,9	73,9	31,5	En planif.	En planif.
Formation et gestion du changement	11 016,9	11 016,9	11 016,9	-	-		
Autres coûts	378,0	378,0	378,0	-	-		
Total - Coûts additionnels	19 433,7	19 433,7	19 359,8	73,9	31,5		
Projets préparatoires à CASA	31 000,0	31 000,0	31 000,0	-	30 876,5		
En banque	-	-	553,1	(553,1)			
TOTAL	375 403,1	375 385,7	373 613,8	1 771,9	86 145,6		

3.5 Suivi financier du chantier

Par famille de coûts

Appréciation globale



● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action □ Plan d'action mis en place

CASA (en milliers de \$)	Budget d'investissement	Budget révisé	Coût projeté	Écart	Coût réel
VOLET ALLIANCE					
<i>Solution PGI</i>					
Acquisition	23 168,7	23 168,7	23 040,8	127,9	17 641,4
Soutien et maintenance					
Soutien SAP Enterprise	7 141,5	7 141,5	5 356,1	1 785,4	1 785,4
Soutien SAP MaxAttention	3 585,6	3 585,6	3 585,6	-	1 653,8
Frais d'activation infonuagique	173,5	173,5	173,5	-	173,5
Services spécialisés	2 700,0	2 700,0	2 700,0	-	-
Total - Solution PGI	36 769,3	36 769,3	34 856,0	1 913,3	21 254,1
<i>Infrastructures matérielles et logicielles</i>					
Acquisition	23 954,1	23 954,1	24 372,0	(417,9)	6 672,4
Soutien et maintenance	3 082,4	3 082,4	2 879,8	202,6	478,6
Réserve pour expertise	450,0	450,0	450,0	-	-
Total - Infrastructures matérielles et logicielles	27 486,5	27 486,5	27 701,8	(215,3)	7 151,0
<i>Services professionnels</i>					
Réalisation	154 810,2	154 668,7	154 541,8	126,9	17 328,3
Contingences	14 107,0	14 231,1	14 231,1	-	-
Total - Services professionnels	168 917,2	168 899,8	168 772,9	126,9	17 328,3
Réserve pour travaux complémentaires	16 500,0	16 500,0	16 500,0	-	-
En banque	-	-	276,6	(276,6)	-
TOTAL - ALLIANCE	249 673,0	249 655,6	248 107,3	1 548,3	45 733,4
VOLET SAAQ					
<i>Ressources SAAQ</i>	69 158,5	69 158,5	68 732,3	426,2	9 504,2
<i>Coûts additionnels</i>					
Rehaussement des infrastructures	8 038,8	8 038,8	7 964,9	73,9	31,5
Formation et gestion du changement	11 016,9	11 016,9	11 016,9	-	-
Autres coûts	378,0	378,0	378,0	-	-
Total - Coûts additionnels	19 433,7	19 433,7	19 359,8	73,9	31,5
Réserve budgétaire	6 137,9	6 137,9	6 137,9	-	-
Projets préparatoires à CASA	31 000,0	31 000,0	31 000,0	-	30 876,5
En banque	-	-	276,6	(276,6)	-
TOTAL - SAAQ	125 730,1	125 730,1	125 506,5	223,6	40 412,2
TOTAL	375 403,1 \$	375 385,7 \$	373 613,8 \$	1 771,9 \$	86 145,6 \$

3.6 Portée du chantier (suite)

Volets affaires et TI

Périmètre (suite)

DAP no 1 : Business case RH (Décision)

Objectif :

Recommander l'ajout du processus RH à la portée de CASA, à la suite des travaux réalisés au lot 2, pour un coût supplémentaire de 4,4 M\$ (4 M\$ pour la réalisation - 400 k\$ puisé à même la contingence de la livraison 1).

Contexte

- À la suite du démarrage du projet Adhésion à SAGIR, il est devenu clair que certains sous-processus RH demeuraient non couverts.
- La couverture de ces sous-processus est nécessaire pour décommissionner le système [REDACTED] et les DEMUs associés.
- Les sous-processus non couverts par SAGIR ont été ajoutés à la portée de l'appel d'offres du PGI lors du dialogue compétitif. Les solutions possibles et les coûts d'implantation ont été analysés lors de la phase conception.
- Un montant avait été réservé afin de financer ces éventuels ajouts lors de la signature du contrat. Ils sont donc prévus dans le business case global CASA.
- Les bénéfices associés au processus RH ont été intégrés dans les bénéfices potentiels de la livraison 1 présentés le 1^{er} novembre dernier.

3.6 Portée du chantier (suite)

Volets affaires et TI

DAP no 1 : Business case RH (Décision)

Portée RH Globale CASA

Les éléments en noir sont déjà dans la portée de CASA

Les éléments en rouge font partie de l'ajout recommandé

Réserve budgétée : 7 M\$

Coûts de l'ajout de portée : 4,4 M\$

Réserve non nécessaire : 2,6 M\$

Planification stratégique de la main d'œuvre et

information de gestion (BI)

Gestion du rendement

Gestion des talents

et de la relève

Dossier employés,
ressources externes et
structure administrative

Gestion et développement des
compétences

Profil de compétences

Gestion des formations

Gestion de la retraite

Gestion de l'invalidité

Gestion des dossiers SST

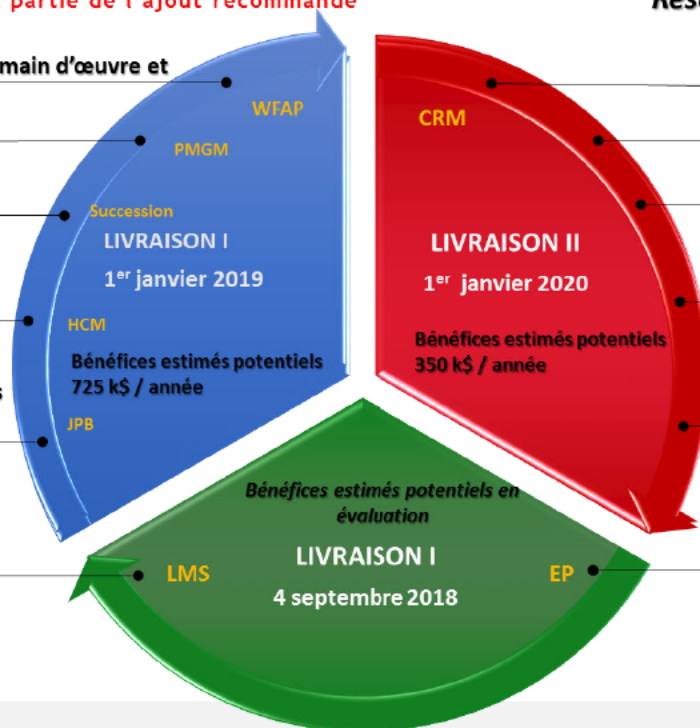
**Gestion des relations
professionnelles**

**Programme d'aide au personnel
Gestion des conflits et harcèlement
Centre de santé et sécurité**

Dossier employés

Exclus de la portée :

- Horaire variable
- Accueil des nouveaux employés



Volets affaires et TI

DAP no 3 : Formation SAP à l'intention des équipiers CASA

Confirmer l'achat d'activités de formation de la part de SAP pour 616 k\$. Ce montant doit être puisé dans la réserve pour travaux additionnels.

- Les équipiers SAAQ attirés au projet CASA doivent recevoir une formation technique sur les différents domaines SAP;
- Un transfert d'expertise « au quotidien » entre les équipiers de la SAAQ et ceux de l'Alliance est prévu;
- Il a été convenu qu'une formation spécifique en classe, de même que le recours à des sites d'autoformation, seraient des accélérateurs pour la montée en compétence des équipiers;
- Un montant de 400 k\$ a été déboursé pour l'acquisition de formations en classe (« [REDACTED] ») et un montant de 216 k\$ devra être déboursé, à raison de 72 k\$ par année pour une durée de trois ans, pour l'accès à des sites d'autoformation (« [REDACTED] »);
- La formation est débutée et s'avère concluante.

3.7 Suivi de l'évolution de la dotation du chantier

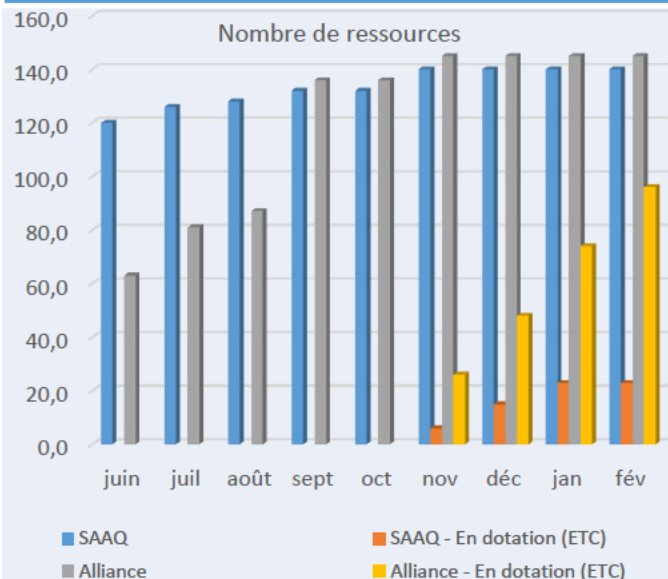
La gestion de la montée en charge est sous surveillance
Beaucoup de postes sont encore à doter

Appréciation globale



● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action ■ Plan d'action mis en place

Graphique



Suivi de la dotation

	SAAQ 	SAAQ / En dotation (ETC)	Alliance 	Alliance / En dotation (ETC)	Total	Ratio SAAQ / Alliance
Juin	120,0	0,0	63,0	0,0	183,0	S = 48,8 % A = 51,2 %
Juil.	126,0	0,0	81,0	0,0	207,0	
Août	128,0	0,0	87,0	0,0	215,0	
Sept.	132,0	0,0	136,0	0,0	268,0	
Oct.	132,0	0,0	136,0	0,0	268,0	
Nov.	140,0	6,0*	145,0	26,0	317,0	
Déc.	140,0	15,0*	145,0	48,0	348,0	
Janv.	140,0	23,0*	145,0	74,0	382,0	
Fév.	140,0	23,0*	145,0	96,0	404,0	

* La planification détaillée, qui sera livrée le 20 décembre, confirmera les besoins en effectifs dans chaque vice-présidence. Une demande individuelle sera alors adressée par le chef de projet à chacune des vice-présidences concernées.

3.8 Suivi des bénéfices du chantier

L'actualisation des bénéfices se poursuit

Appréciation globale



● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action ■ Plan d'action mis en place

Pour la livraison 1 :

- Un potentiel de bénéfices de 53 M\$ a été présenté au CD du 1^{er} novembre. L'exercice d'analyse fine du potentiel sera effectué avec les différentes parties prenantes à l'été 2018, soit avant le processus budgétaire 2019.

Prochaines étapes :

- L'identification et l'estimation des bénéfices potentiels pour la livraison 2 pour la fin du lot 8;
- L'actualisation des bénéfices globaux au CD du 10 juillet 2018.

Sommaire

Appréciation globale



● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action ■ Plan d'action mis en place

- 19

Grille de suivi des risques à surveiller ou nécessitant un plan d'action

CASA

20

Grille de suivi des risques à surveiller ou nécessitant un plan d'action

CASA

Québec 

3.11 Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance

Rien à signaler

Appréciation globale



● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action ■ Plan d'action mis en place

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (en milliers de \$)	Projet (an 1 à 5)	Récurrence (an 6 à 10)	Total	Coût réel
<i>Solution PGI</i>				
Acquisition	23 342,2	8 689,7	32 031,9	17 814,9
Soutien et maintenance	10 727,1	42 046,9	52 774,0	3 439,2
Services spécialisés	2 700,0	300,0	3 000,0	-
Total Solution PGI et logiciels tiers	36 769,3	51 036,6	87 805,9	21 254,1
<i>Infrastructures matérielles et logicielles</i>				
Acquisition	23 954,1	13 770,1	37 724,2	6 672,4
Soutien et maintenance	3 082,4	7 385,5	10 467,9	478,6
Réserve pour expertise	450,0	50,0	500,0	-
Total Infrastructures matérielles et logicielles	27 486,5	21 205,6	48 692,1	7 151,0
<i>Services professionnels</i>				
Réalisation	168 917,2	-	168 917,2	17 328,3
Soutien	-	20 833,6	20 833,6	-
Banque de jours pour présence d'expertise	-	85 659,9	85 659,9	-
Total Services professionnels	168 917,2	106 493,5	275 410,7	17 328,3
Réserves pour travaux complémentaires	16 500,0	30 000,0	46 500,0	-
TOTAL DU CONTRAT	249 673,0 \$	208 735,7 \$	458 408,7 \$	45 733,4 \$

3.11 Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance (suite)

Un comité exécutif avec les représentants SAP a été mis en place afin de suivre l'ensemble des éléments sous la responsabilité de SAP. Ce comité se tiendra toutes les semaines qui précèdent le comité directeur. Les membres de ce comité sont :

- Yves Stanojlovic, Vice-President and Head SAP Digital Business Services, Canada;
- Roger Daoud - CFO, SAP Canada;
- Beth Steiner - Vice-President, Innovative Business, Solutions Delivery, North America, SAP America;
- Sylvie Drouin - Directrice de compte-client, SAP Québec;
- Nabil Aboutanos - Exécutif IBM et adjoint au chef de projet CASA;
- Karl Malenfant - VPTI et chef de projet CASA;

Le document de suivi déposé lors de ce comité se trouve à l'annexe 4.

3.12 Gestion des ententes de lots du chantier

Écart favorable projeté

Appréciation globale



Gestion de la contingence

● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action □ Plan d'action mis en place

CASA (en milliers de \$)	Statut	Contingence contractuelle	Contingence plein tarif	Contingence disponible	Contingence utilisée	Solde contingence
GESTION DE LA CONTINGENCE						
<i>Livraison 0 - Conception globale</i>						
Lots 0 et 1 - Travaux préliminaires pour démarrage	Terminé			-	-	
Lot 2 - Conception de la solution	En cours			-	120,5	
Lot 3 - Conception du modèle du Centre d'expertise	En cours		244,6	244,6	-	
Total - Livraison 0		1 538,0	244,6	1 782,6	120,5	1 662,1
Livraison 1- Finances et fondation	Non débuté	3 627,0		3 627,0	-	3 627,0
Livraison 2 - Permis et immatriculation	Non débuté	6 281,0		6 281,0	-	6 281,0
Livraison 3 - Indemniser et réadapter	Non débuté	2 661,0		2 661,0	-	2 661,0
TOTAL		14 107,0		14 351,6	120,5	14 231,1

Gestion de la banque

CASA (en milliers de \$)	Alliance		SAAQ	
	Projetée	Réelle	Projetée	Réelle
Gestion de la banque				
Solde de début	-	-	-	-
Ajout dans la banque	276,6	-	276,6	-
Utilisation de la banque	-	-	-	-
Solde de fin	276,6	-	276,6	-

La contingence plein tarif est issue d'un écart favorable supérieur au 10 % de l'enveloppe de partage de risques (comme précisé dans chaque entente de lot). Ainsi, il est possible de réutiliser ce montant à plein tarif afin de financer de futurs dépassements.

3.13 Suivi des travaux exécutés par les vice-présidences et complémentaires au chantier (suite)

VPRHFP

Sujet (No projet)	Objectifs	État d'avancement	Livraison	Échéance	Indicateur
Gestion par activité (GPA)	Remodélisation.	• Prototype déposé à la récurrence (Décimal). Preuve de concept concluante. • Évaluation du prototype en cours.	L2	Décembre 2018	
	Refonte du calcul des frais de perception.	Les frais de perception seront révisés au moment de la révision des inducteurs de la GPA.			
	Optimisation du processus budgétaire.	Optimisation du calendrier et des suivis en cours, incluant les opérations.			
Révision des pouvoirs délégués	Révision du cadre de gestion incluant les pouvoirs délégués, les politiques et les processus des actes administratifs.	Présentation d'orientations en cours (processus d'approvisionnement).	Transversale	En discussion	
Vision assurance	Positionnement des éléments de tarification tels que Bonus / Malus		L2	Février 2018	

3.13 Suivi des travaux exécutés par les vice-présidences et complémentaires au chantier (suite)

VPTI

Sujet (no de projet)	Objectifs	État d'avancement	Livraison	Échéance	Indicateur
Évolution du système d'exploitation des postes (Windows 10 et suivants) (80202)	La version actuelle (Windows 7) ne sera plus supportée à compter de 2020. Rédaction d'un rapport d'affaires en vue d'une migration à Windows 10 ou suivants (préalable au 82202).	50 %	Transversale	Avril 2018	
Évolution de la plateforme locale (Windows 10) - Déploiement (82202)	Déploiement de Windows 10 sur l'ensemble des postes de la Société (suite de 80202).	Réalisation (début en 2018)	Transversale	Inconnue	À déterminer
Rehaussement du réseau mobile étendu (véhiculaire) (82207)	Adresser les problématiques de performance insuffisante, de disponibilité du signal et d'interférence entre les divers équipements et leurs technologies de communication respectives.	Réalisation (début en 2018)	L2	Décembre 2019	À déterminer
Optimiser le modèle d'affaires de la gestion des écoles de conduite (82502)	En lien avec les objectifs du Plan stratégique 2.2.1 : Faire évoluer notre prestation de services en fonction des attentes du client; 3.1.1 : Moderniser les processus et les façons de faire.	Conception (début en 2018)	L2	Inconnue	À déterminer
Modèle d'affaires de la chaîne de production des pièces (82503)	Définir la solution d'affaires afin d'assurer la continuité du service de production des pièces puisque le contrat du fournisseur arrive à échéance en 2020.	Conception (début en 2018)	L2	Inconnue	À déterminer

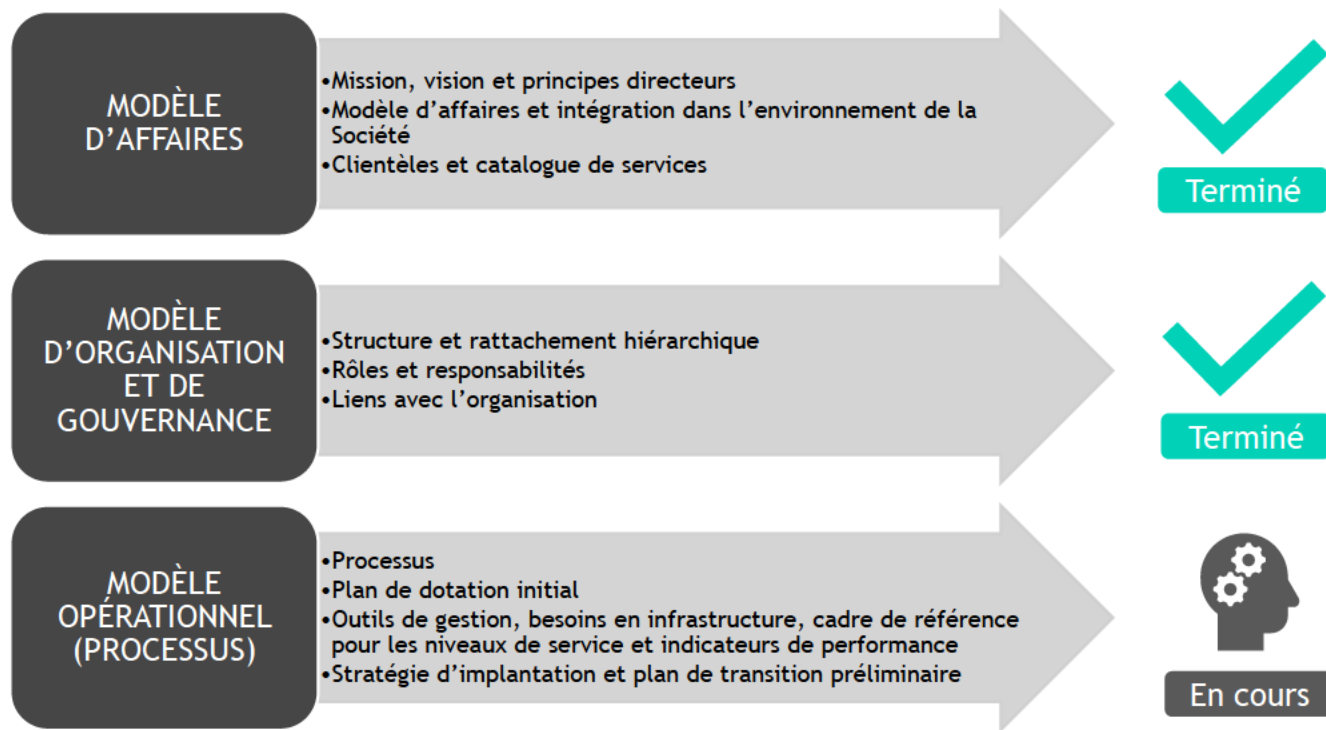
VPTI (suite)

CASA

4. Suivi des livraisons

4.2 Statut global du lot 3

CoE (Center of Expertise)



5. Le pouls des équipes

Tous les équipiers sont mobilisés dans le but d'assurer la réussite du projet. Toutefois, le rythme intense et soutenu des travaux, combiné à la quantité importante des apprentissages requis, engendre fatigue et essoufflement. Le comblement des postes vacants, en début d'année, est donc important afin de donner un second souffle aux ressources et ainsi permettre de livrer l'ensemble de la portée.

6. Confirmation des décisions attendues

Décision	Date de prise de décision
Approbation de la Demande d'ajustement au projet (DAP) « Business case RH », permettant d'intégrer le processus Ressources humaines ([REDACTED] Soutien à l'organisation), au périmètre de la livraison 1.	Séance tenante
Approbation de la DAP permettant de faire la conception de CRQ dans le lot 8.	Séance tenante
Confirmation DAP afin d'autoriser le financement de la formation SAP (« [REDACTED] » et « [REDACTED] ») à partir de la rubrique financière Réserve pour travaux additionnels.	Séance tenante
Clôturer le lot 3 au 31 décembre 2017 et transférer la réalisation des livrables restants, ainsi que l'excédent financier, dans la livraison 1.	Séance tenante
Approbation du calendrier de reddition de comptes pour le deuxième semestre de 2018.	À venir

7. Prochaine rencontre

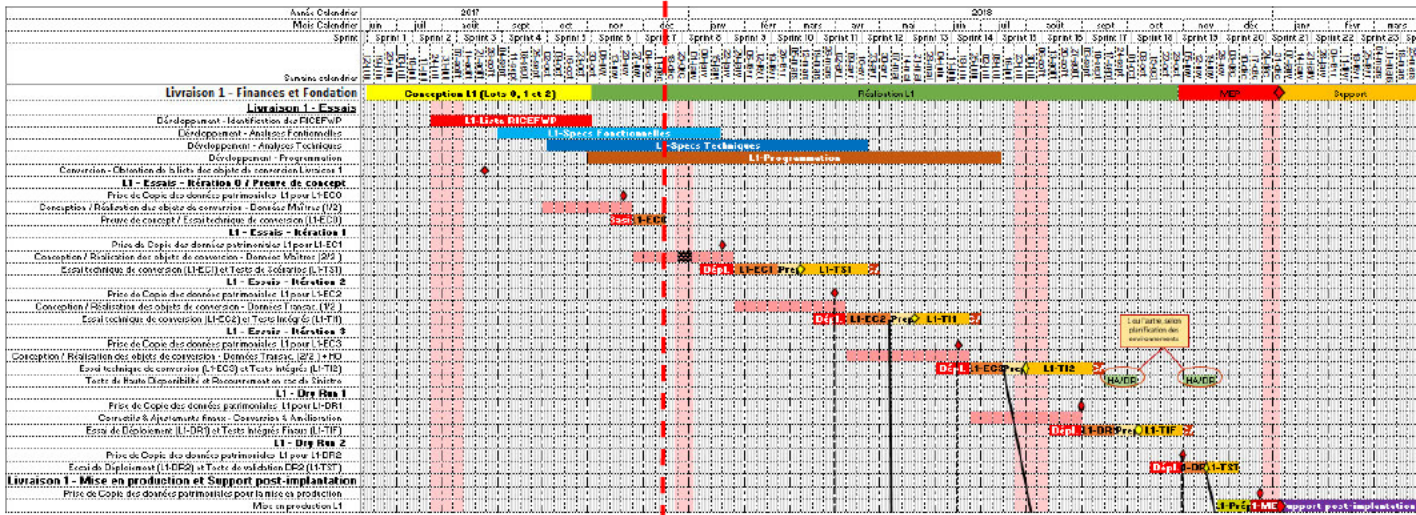
Comité de direction du 6 février 2018 :

- Présentation de l'analyse des risques globaux du projet.

Comité de direction du mardi 27 février 2018 :

- Couverture des données : période du 26 novembre 2017 au 10 février 2018.

Vue sur la livraison 1



Légende

Basis :	Preuve de concept / déploiement initial	MEP :	Mise en production
CA :	Correction d'anomalies	P :	Production
DEPL :	Déploiement	TAU :	Tests d'acceptation utilisateurs
DRX :	« Dress rehearsal » - Pratique générale	TIX :	Tests intégrés
ECX :	Essais de conversion	TSX :	Tests scénarios

Annexe 2 - Calendrier de reddition de comptes 2017-2018

CASA

CALENDRIER DE REDDITION DE COMPTES 2017 - 2018

Dates de présentation des tableaux de bords exécutifs
aux différents comités

Septembre 2017 :

25

CD

Données du 26 juin au 5 sept.

✓

Octobre 2017 :

18

CTI

Données du 26 juin au 5 sept.

✓

Décembre 2017 :

11

CD

Données du 6 sept. au 25 nov.

Février 2018 :

27

CD

Données du 26 nov. au 10 fév.

Mars 2018 :

14

CTI

Données du 26 nov. au 10 fév.

21

CA

Données du 26 nov. au 10 fév.

Avril 2018 :

24

CD

Données du 11 fév. au 7 avril

Juin 2018 :

7

CD

Données du 8 avril au 19 mai

14

CTI

Données 8 avril au 19 mai

20

CA

Données 8 avril au 19 mai

Juillet 2018 :

10

CD

Données du 20 mai au 23 juin

- Savoir - fin des essais T2 (journée exceptionnelle)

Octobre 2018 :

*9

CD

Données du 24 juin au 22 sept.

16

CTI

Données du 24 juin au 22 sept.

24

CA

Données du 24 juin au 22 sept.

Novembre 2018 :

*27

CD

Données du 23 sept. au 10 nov.

Redditi on de comptes (CTI le 4 déc. et CA le 13 déc.)

Décembre 2018 :

4

CTI

Données du 23 sept. au 10 nov.

*10

CD

Édition « Go live »

13

CA

Données du 23 sept. au 10 nov.

* Nouvelles dates proposées

Annexe 3 - Plan d'action EY

Contexte :

- EY a été mandaté pour effectuer quatre revues indépendantes du projet CASA.
- Le premier mandat s'est déroulé en novembre 2017 et consiste à réaliser un état de santé indépendant de l'état actuel du projet.
- Selon les cinq axes suivants :
 1. Vision et orientation
 2. Acceptation par l'entreprise
 3. Planification
 4. Exécution
 5. Évaluation et surveillance
- Pour chaque axe, un plan d'action est entamé par l'équipe de gestion de CASA, soit le chef de projet ainsi que les quatre leaders de chantiers et l'ensemble des leaders adjoints.

Recommandations	Plan d'action	Quand ?	Qui ?
1. Vision et orientation - Réf. acétate #16 – document du 23 novembre   			
1.1 Améliorer l'intégration entre les équipes pour réduire le temps de collecte des besoins fonctionnels à introduire dans le document de design stratégique.	Une équipe d'architecture de solution a été mise en place début novembre 2017. Cette équipe a la responsabilité d'intégrer l'ensemble des requis fonctionnels de la solution. Cette équipe est constituée de : • Un architecte global de l'équipe d'intégration et assurance qualité (3 j / semaine) • Un architecte de solution L1 (temps plein) • Un architecte de solution L2 (temps plein) • Un représentant SAP (2.5 j / semaine) • Un architecte technologique (temps plein) Le suivi des résultats de ce comité est effectué au comité de gestion – CASA (aux 2 semaines).	Fermé	
1.2 SAP doit être impliqué dans l'analyse de la requête aussitôt pour obtenir une recommandation permettant ensuite de prendre une décision.	Un comité exécutif avec les représentants SAP a été mis en place afin de suivre l'ensemble des éléments sous la responsabilité de SAP. Les membres sont : • Yves Stanojlovic, Vice-President and Head SAP Digital Business Services, Canada • Roger Daoud, CFO, SAP Canada • Beth Steiner, Vice-President, Innovative Business, Solutions Delivery, North America, SAP America • Sylvie Drouin, Directrice de compte-client, SAP Québec • Nabil Aboutanos – Exécutif IBM et Adjoint au chef de projet CASA • Karl Malenfant – VPTI et Chef de projet CASA	La semaine précédant le comité directeur CASA	Alliance

Annexe 3 - Plan d'action EY (suite)

Recommandations	Plan d'action	Quand ?	Qui ?
 2. Acceptation par l'entreprise – Réf. acétate #20   			
2.1 Émettre et faire circuler la version finale de la stratégie de gestion du changement organisationnel et communication (GCC).	La première version de la stratégie de gestion du changement est en élaboration. • Rencontre d'alignement et de démarrage avec le Parrain L1 et son équipe • Finalisation de la stratégie GCC L1 • Début du déploiement de la stratégie	19 déc. 2017 Janvier 2018 Février 2018	SAAQ
 3. Planification – Réf. acétate #26   			
3.1 Compléter la planification détaillée des lots 4 et 8 qui sont déjà en réalisation depuis le 1 ^{er} novembre. La planification doit contenir les interdépendances entre les activités (et entre les lots) et le nombre de ressources requises pour chaque activité. Distribuer les activités de longue durée en activités de plus courte durée pour en assurer un suivi efficace et précis. Les leaders doivent être en mesure d'identifier facilement les ressources ou rôles dont la charge est supérieure à la capacité.	Afin d'assurer une visibilité transversale (pour l'ensemble des équipes du projet), les deux nouveaux rôles suivants sont créés : - Coordonnateur de la livraison 1 - Coordonnateur de la livraison 2 Une planification intégrée et les interdépendances de la livraison 1 (incluant les lots 4-5-6-7) permettant de suivre l'évolution de la livraison 1 est en élaboration. Cette planification sera complétée dans SGPE en fonction du chemin critique du plan global. Les activités de longue durée seront scindées. L'entente du lot 8 est en élaboration et sera signée par les parties. La planification SGPE permettra de faire la gestion intégrée des charges et capacités.	28 nov. 2017 Février 2018 20 déc. 2017 20 déc. 2017 20 déc. 2017	Alliance

Annexe 3 - Plan d'action EY (suite)

Recommandations	Plan d'action	Quand ?	Qui ?
3.2 Formaliser un plan de rétention des ressources clés avec des mesures avantageuses pour les ressources (travail à distance, primes...).	La Société a mis en place un plan de rémunération particulier orienté sur les résultats des livraisons / lots pour ses cadres et ses professionnels.	Déc. 2017	SAAQ
	L'Alliance compose avec ce défi selon la catégorie d'équipiers concernée : - Pour les employés de LGS/IBM : modèle de prime est déjà en place. Calqué sur le plan de rémunération particulier de la Société, il est orienté sur les évaluations des résultats des équipiers en fonction de leur contribution au succès du projet. - Pour les équipiers provenant de partenaires ou directement comme les pigistes, le défi est plus complexe et nous sommes toujours en recherche active de solution. - Pour le moment, les contrats sont d'une durée d'un an, soit jusqu'au 31 décembre 2018, incluant des conditions compétitives pour les connaissances recherchées et spécifiques, et ce, au moment de l'établissement des contrats. - Ensuite, nous mettons une emphase sur la relation avec IBM/LGS au-delà du projet pour garder l'engagement moral de ceux-ci.	En cours	Alliance
	L'Alliance explore des avenues pour augmenter les moyens de rétention avec l'élaboration d'un plan de contingence et de relève pour des départs imprévus.	Janvier 2018	Leaders et Leaders adjoints
	L'Alliance est confrontée à un défi additionnel : la fatigue occasionnée par le voyageur des équipiers provenant de l'extérieur de la région de Québec. Nous offrons, dans la mesure du possible, des termes flexibles pour procurer quelques avantages supplémentaires aux voyageurs. À titre d'exemple : location d'appartement.		
	L'Alliance doit aussi prendre en considération l'augmentation de la charge du travail à partir des centres de livraison comme Montréal. Conséquemment, la cellule des équipiers fait partie d'une équipe plus large que celle dédiée au projet.		
	De plus, l'Alliance vise d'accroître la pratique SAP à LGS Québec permettant ainsi de diminuer le ratio de voyageurs et de sous-traitants.	En continu	
	Note : Les deux derniers points sont applicables pour le projet, le pilotage et la pérennité, et ce, en s'assurant du respect des clauses établies au contrat avec la Société.		

Annexe 3 - Plan d'action EY (suite)

Recommandations	Plan d'action	Quand ?	Qui ?
3.2 (suite) Identifier des ressources à l'intérieur de l'équipe CASA qui pourraient couvrir temporairement l'absence des ressources clés. Dédier une partie du temps des ressources de la relève pour qu'elles participent à des activités de familiarisation avec les responsabilités des ressources clés.	Un plan structuré devra être mis en place - concept de « <i>single Point of Failure</i> » sera adressé après la finalisation de la planification de Livraison 1 et Lot 8. Un plan de transfert de connaissance structuré est planifié pour être mis en place.	S1 2018 S1 2018	CASA Bureau de programme CASA Gestion du changement et communication
3.3 Considérer le transfert de certaines responsabilités de l'équipe Intégration et assurance qualité à d'autres chantiers tels que le chantier Solution d'affaires ou diviser l'équipe Intégration et assurance qualité en deux équipes distinctes avec deux leaders SAAQ.	La mise en place de l'équipe Architecture et des coordonnateurs de livraisons devrait répondre aux besoins.	Fermé	
3.4 Utiliser, pour la phase de réalisation, le mécanisme de contrôle des demandes de changement prévu dans l'annexe P du Plan de Qualité du Programme avec analyse d'impacts et mise à jour du plan de projet détaillé en fonction du changement. Le contrôle des demandes de changement ne doit cependant pas se limiter uniquement à la portée, mais aussi aux changements au niveau de l'échéancier et de l'affectation des ressources.	Le « <i>Baseline</i> » du plan de L1 étant établi, le mécanisme de demandes de changements sera mis en place comme prévu au PQP.	Janvier 2018	CASA Bureau de programme

Annexe 3 - Plan d'action EY (suite)

Recommandations		Plan d'action		Quand ?	Qui ?
 4. Exécution - Réf. acétate #31	  				
4.1 Clarifier la méthodologie à utiliser. Les ressources sur le projet doivent être formées à la méthodologie Ascend.	Dans les premiers mois du projet, l'Alliance a organisé des séances de formation sur la méthodologie Ascend et des accès à la documentation pertinente ont été fournis. L'organisation de séances supplémentaires est requise, sous forme de « <i>lunch and learn</i> » notamment. De plus, certains ateliers spécifiques pour récapituler les activités et les livrables sont organisés au besoin comme les ateliers de planification de la livraison 1 et du Lot 8 en cours.			En cours T1 2018	Alliance
4.2 La méthodologie Agile a été adoptée, mais il serait pertinent de l'adapter aux réalités du projet pour qu'elle ne devienne pas une cause de délai ou de baisse de qualité.	Un atelier Kaizen blitz a eu lieu les 17 et 18 octobre derniers afin de clarifier les éléments méthodologiques, la notion d'agilité et de sprint, la gestion de la récurrence et les suivis contractuels. Des coaches du Centre de compétence agile (CCA) de la Société ont été déployés pour supporter les équipes. Un suivi détaillé par équipe est effectué au comité de gestion CASA. Le 2 ^e rapport de suivi du CCA a été déposé le 5 décembre 2017 et permettra de poursuivre les pistes d'amélioration continue.			En cours	CASA Bureau de programme
4.3 Tirer parti de SAP pour veiller à l'intégration de la solution, notamment en ce qui concerne les nouveaux produits. Pour cela, les besoins fonctionnels doivent être clairs; donc il est important que l'équipe d'intégration exerce un rôle de coordination entre les différentes équipes.	Voir 1.1 et 1.2			Fermé	
4.4 Formaliser le processus de réconciliation des données.	Un plan d'action spécifique sera conçu en janvier 2018 pour adresser ce point.			Janvier 2018	CASA

Annexe 3 - Plan d'action EY (suite)

Recommandations	Plan d'action	Quand ?	Qui ?
 5. <i>Évaluation et surveillance - Réf. octète #37</i>   			
5.1 Créer un registre global des biens livrables dont un suivi devra être fait de façon hebdomadaire pour faciliter le suivi de l'avancement de la production des livrables. Le registre devra contenir minimalement les informations suivantes : Nom du livrable, Description, Phase, Rôles respectifs de la SAAQ et de l'Alliance (RACI), personnes responsables (Société et Alliance), Statut, Dates de livraison (planifiée, réelle), Date d'approbation, Réviseur(s), Approuvateur.	Tel que le prescrit le mode Agile, les biens livrables sont suivis au niveau du carnet de produits de chacune des équipes ainsi que sur les tableaux de gestion. Un meilleur arrimage entre les carnets de produits des équipes et le plan SGPE sera envisagé.	Janvier 2018	CASA Bureau de programme
5.2 Établir une plus grande uniformité entre les différents plans de projet car il est difficile de faire le lien entre le Plan global et le Plan détaillé du lot. Rendre plus uniforme la définition des phases et des activités en utilisant la méthodologie Ascend pour avoir la même structure/arborescence dans tous les plans utilisés par l'équipe de projet, ceci à travers toutes les équipes du projet, du Conseil de gestion aux équipiers.	Voir 3.1	Fermé	
5.3 Créer une matrice de responsabilités (RACI) afin d'éliminer le doute à l'intérieur des équipes et au niveau des engagements contractuels. La matrice doit spécifier les rôles respectifs de la SAAQ et de l'Alliance pour chaque activité du projet en alignement avec le registre des livrables.	Les RACI des équipes existent mais n'ont pas été déployées. Réviser les RACI existantes et les déployer.	Hiver 2018	CASA Bureau de programme

Annexe 4 - Document de suivi déposé à la rencontre du comité exécutif avec les représentants SAP (6 décembre 2017)



SAAQ/SAP Rencontre de gouvernance
Mercredi, le 6 décembre 2017

SAAQ



**Société de l'assurance
automobile**



Annexe 4 - Document de suivi déposé à la rencontre du comité exécutif avec les représentants SAP (6 décembre 2017) (suite)

Agenda

- Introduction-10 min
- CDP (Beth Steiner/Louis Bariteau) in english-10 min
- QA SAP (Hélène Langlois)-10 min
- MaxAttention (Pierre Routhier)-10 min
- Executive Team discussion-20 min

Annexe 4 - Document de suivi déposé à la rencontre du comité exécutif avec les représentants SAP (6 décembre 2017) (suite)

Statut Programme de Qualité

Status

➤ Planification:

- Planification des revues pour la livraison 1 effectuée en juillet 2017
- Planification des revues pour la livraison 2 en cours

➤ Revue de qualité effectuée

- Une revue fonctionnelle a été effectuée du 10 au 12 octobre 2017

➤ Périmètre

- Revue de la structure d'entreprise soit:
 - Structures Financières
 - Structures Approvisionnements
 - Structures Logistiques
 - Structures Commerciales
 - Structures d'Entretien

➤ Ressources

- Toutes les ressources de l'Alliance ont été disponibles pour effectuer cette revue
- Toute la documentation disponible a été fournie à l'équipe de revue

➤ Observations

- La structure d'entreprise proposée suit les pratiques du marché
- Un manque d'intégration entre les équipes a été observé
- Le comité d'architecture fonctionnelle doit être réorganisé et renforcé
- Certains design de la solution doivent être revus pour optimiser la maintenance future de la solution

Prochaines activités

- Revue de la stratégie de tests planifiée en décembre a été reportée, à la demande de la SAAQ, à la fin janvier 2018
- Revue de la stratégie de la conversion de données planifiée du 5 au 7 décembre 2017
- Revue de la stratégie de sécurité planifiée à la fin de février 2018
- Planification des revues fonctionnelles pour la livraison 2

Roadmap 2017-18

- Revues fonctionnelles: une revue en 2017 et une revue en 2018
- Revues de conversion de données: une revue en 2017 et une revue en 2018
- Revues sur la gestion des tests: 2 revues en 2018
- Revues sur la sécurité: une revue en 2018

Décisions requises

- Aucune

Annexe 4 - Document de suivi déposé à la rencontre du comité exécutif avec les représentants SAP (6 décembre 2017) (suite)

Statut Programme MaxAttention

Services MaxAttention livrés

➤ Validation de la Faisabilité Technique (« TFC » Technical Feasibility Check)

- Description du service
 - Première validation technique de la faisabilité de la Solution à mettre en place.
- Quand ce service est-il habituellement requis:
 - Le plus tôt possible, en début de la mise en œuvre de la solution SAP.
 - Service effectué du 19 au 21 septembre
- Pourquoi (Objectifs / Valeur)
 - Premier d'une série de services ayant pour objectifs de valider que la Solution sera techniquement réaliste, supportable et évolutive.
- Résultats de l'exercice
 - Note du service: Jaune (habituel en démarrage)
 - 21 points à revoir / adresser – Rien de Critique
 - 4 points pour adresser les questions soulevées au moment du service

➤ Solution Manager 7.2 (application centrale pour la gestion de la Solution SAP)

- Livraison d'un atelier pour la mise en place de la 'Gestion des Essais'
- Service livré du 7 au 9 novembre
 - Validation de la configuration
 - Transfert de connaissances et discussion de cas typiques (mises en situation)
 - Aucun point en suspens
- Les interventions et services MaxAttention seront visibles et accessibles dans l'environnement Solution Manager
 - Tous les services du plan de services
 - Tous les incidents et recommandations
 - Les revues d'Assurance Qualité seront aussi accessible à partir du même endroit

Annexe 4 - Document de suivi déposé à la rencontre du comité exécutif avec les représentants SAP (6 décembre 2017) (suite)

Statut Programme MaxAttention (suite)

➤ Contrôle de l'Innovation: Validation des Écarts (« Gap Validation »)

- Description du service
 - Service de revue des écarts perçus par rapport à la Solution standard SAP
- Quand ce service est-il habituellement requis
 - Lorsque des écarts importants sont identifiés ou que des points en suspens nécessitent une revue de l'éditeur
 - Service effectué du 24 au 25 octobre
- Pourquoi (Objectifs / Valeur)
 - Confirmer qu'un écart perçu est un écart réel par rapport à la Solution standard SAP
 - Évaluer les options afin d'éviter des modifications au code source SAP en utilisant le plus possible la fonctionnalité standard
 - Minimiser les développements et personnalisations
 - Émettre des recommandations pour que la Solution retenue soit techniquement réaliste, supportable et la plus évolutive possible.
 - 2 écarts et 13 points en suspens revus - Rien de Critique

Prochains services / activités

- Service SAP (Innovation/ICC/Validation des Écarts #1): 27-29 novembre – En cours
- Service SAP (Innovation/ICC/Validation des Écarts #2): 18-20 décembre
- Services SAP (Web Dispatcher/Haute Disponibilité (HA)): 11 décembre
- Expertise sur Demande (EoD) (BD ASE): Annulé (ressource maintenant sur le projet)
- Services SAP pour « Disaster Recovery »: Mi-février 2018
- Suivi quotidien des Incidents SAP prioritaires (Avec Martine)

Enjeux critiques ou décisions requises

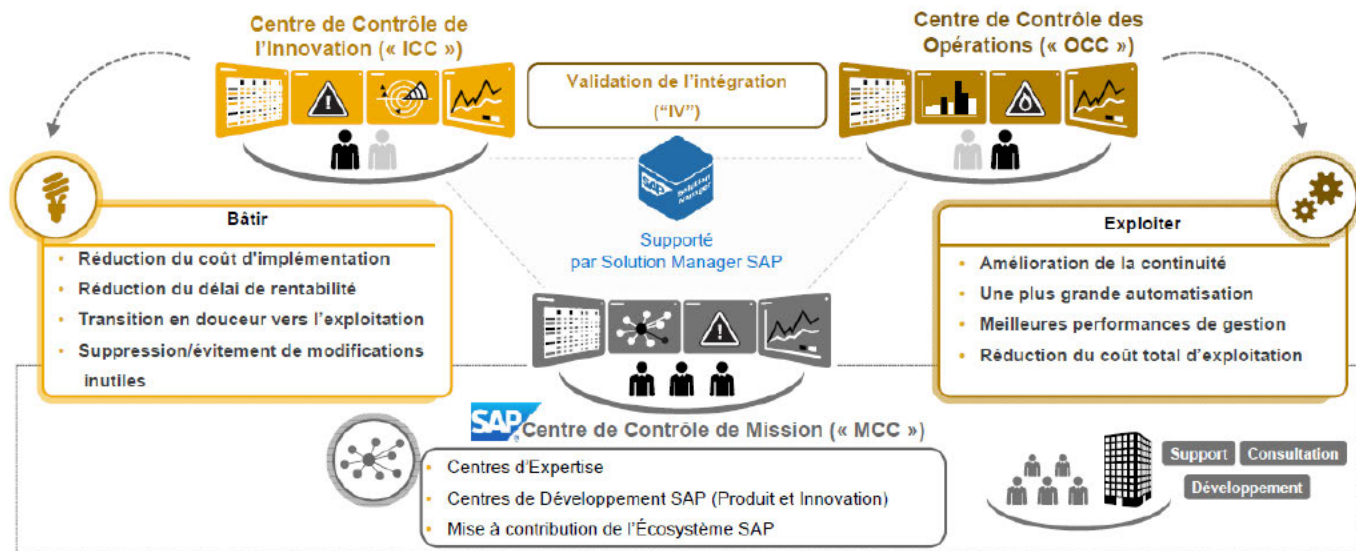
- Aucun

Annexes



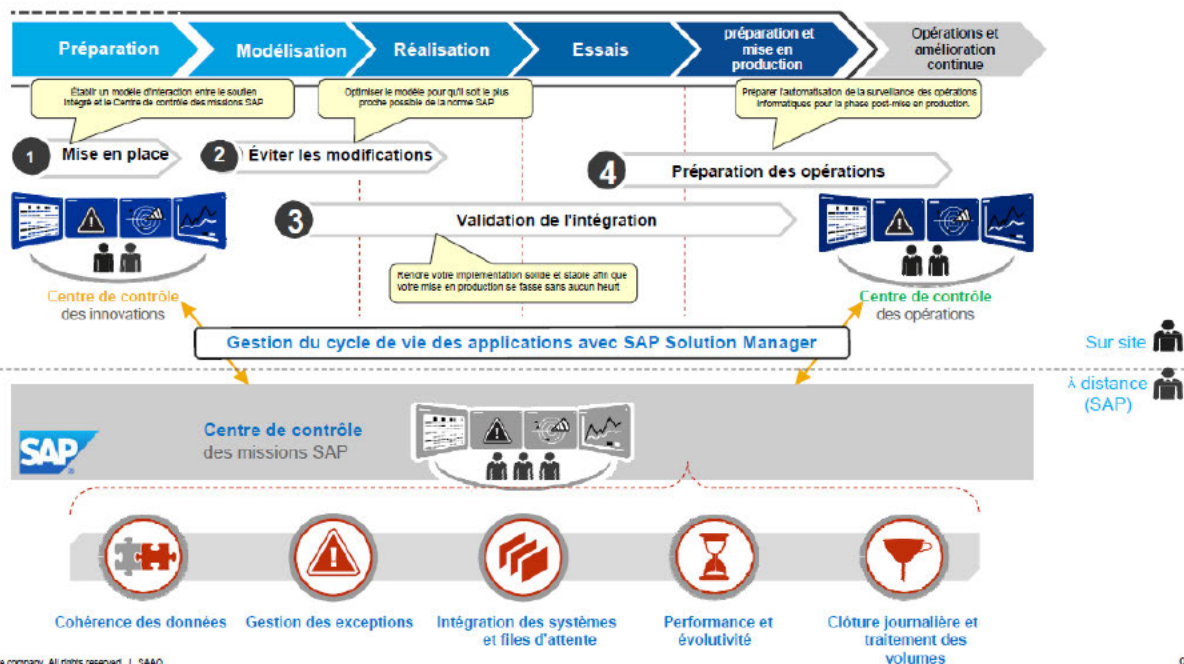
Annexe 4 - Document de suivi déposé à la rencontre du comité exécutif avec les représentants SAP (6 décembre 2017) (suite)

Composantes du Programme MaxAttention SAP



Annexe 4 - Document de suivi déposé à la rencontre du comité exécutif avec les représentants SAP (6 décembre 2017) (suite)

Modèle d'engagement durant le cycle de vie du projet



© 2017 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved. | SAAQ

9

Modèle ICC pour le traitement des écarts

Écarts et points en suspens

