

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

Période se terminant le 26 janvier 2019

Présenté au comité de direction - version amendée

Le 12 février 2019

Table des matières

1. Principaux jalons à venir
2. Sommaire du chantier CASA
 - 2.1 Appréciation des indicateurs du chantier / Par livraison
 - 2.2 Échéancier global par livraison
3. Suivi du chantier CASA - Livraison 1
 - 3.1 Échéancier de la L1
 - 3.2 Période de rodage de la L1 (« Hypercare ») / Indicateurs
 - 3.3 Gestion des anomalies / Indicateurs et définitions
 - 3.4 Le soutien aux superutilisateurs par clavardage pendant la période de rodage
 - 3.5 Suivi des risques de la L1
 - 3.6 État de situation sur la mise en place du Centre de support
 - 3.7 Suivi financier de la L1
 - 3.8 Suivi du propriétaire de la L1
4. Suivi du chantier CASA - Livraison 2
 - 4.1 Échéancier de la L2
 - 4.2 Plan de déploiement de la L2
 - 4.3 Suivi de la L2

Table des matières (suite)

5. Divers

- 5.1 Répartition des ressources humaines, en provenance des vice-présidences, par chantier
- 5.2 Revue de l'assurance qualité
- 5.3 Suivi des bénéfices du chantier
- 5.4 Comité exécutif SAP
- 5.5 Prochaine rencontre

Annexes

- Annexe 1 - Annexe financière / Sommaire du suivi financier du chantier par livraison
- Annexe 2 - Annexe financière / Détail du suivi financier du chantier par livraison
- Annexe 3 - Annexe financière / DAP pour la période de référence
- Annexe 4 - Annexe financière / Historique des mouvements aux bordereaux initiaux
- Annexe 5 - Annexe financière / Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance
- Annexe 6 - Annexe financière / Historique de l'utilisation des réserves au 26 janvier
- Annexe 7 - Annexe financière / Gestion de la contingence contractuelle et gestion de la banque
- Annexe 8 - Annexe financière / Historique de l'utilisation de la contingence plein tarif
- Annexe 9 - Réactualisation des risques de la L1 au 29 janvier
- Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY

1. Principaux jalons à venir

- | | |
|---|---|
| 1 | CD du 26 mars 2019 : <ul style="list-style-type: none">• Réactualisation des risques de la L2• Entente finale de la L2 |
|---|---|

2.1 Appréciation des indicateurs du chantier

Par livraison

L1 : La période de rodage se déroule mieux que prévu
L2 : Le référencement (« Baseline ») est en finalisation à la suite de l'exercice de révision du 31 décembre dernier. Le livrable final sera présenté au CD du 26 mars prochain.

Appréciation globale

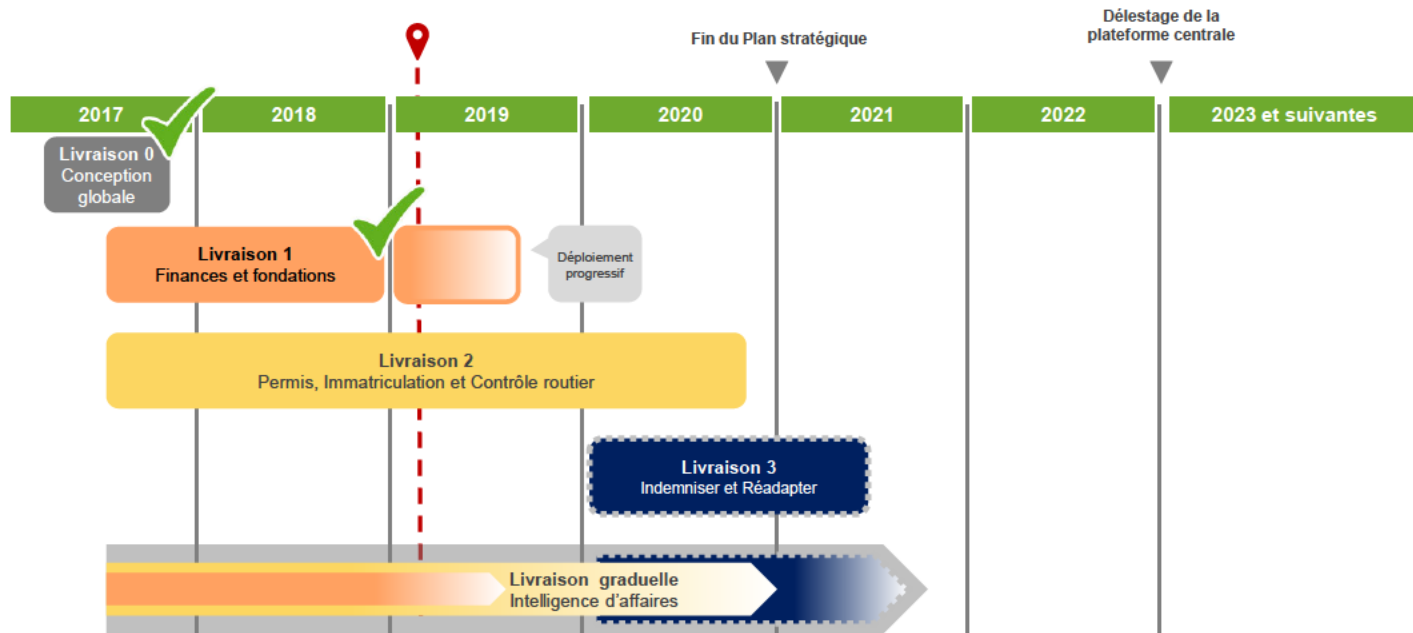
L1 

L2 

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

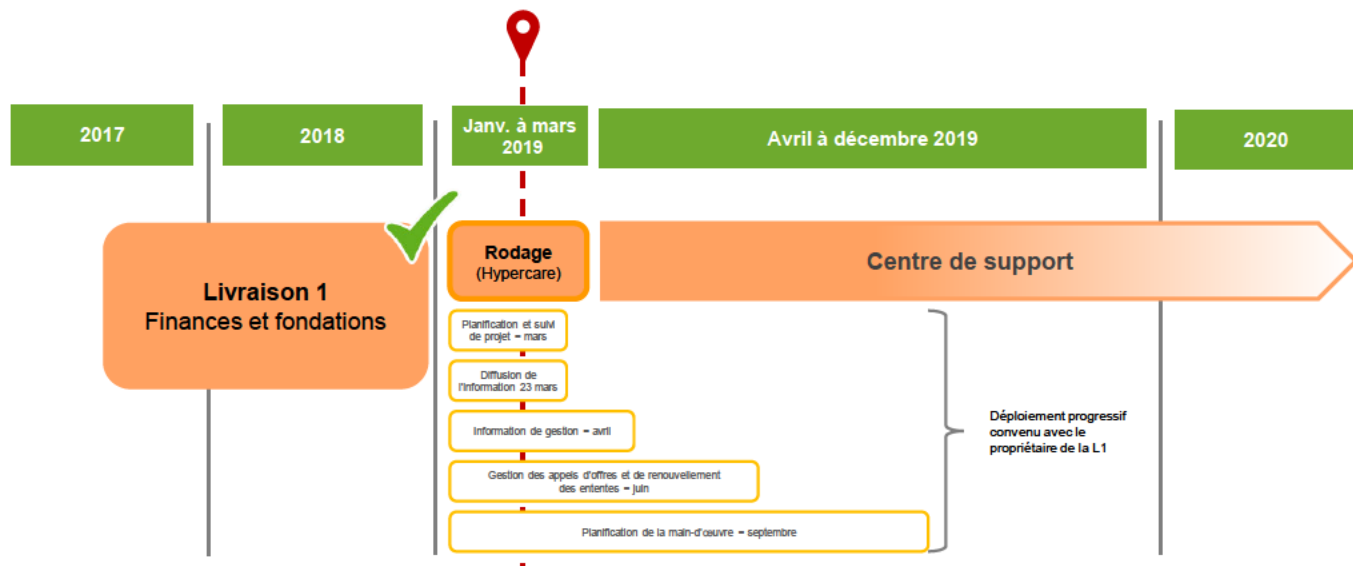
Livraison	Indicateur											
	Délai		Coûts		Portée	Ressources humaines		Risques	Bloquants		Bénéfices	Gestion de l'entente
	IPD ¹		IPC ²			SAAQ	Alliance					
0 – Conception globale					Livraison terminée							
1 – Finances et fondation	0,96		1,02						0	S. O.		
2 – Permis, Immatriculation et Contrôle routier	À venir		À venir					Réactualisation 26 mars	1			
IR – Indemniser et Réadapter	Le cas d'affaires (« Business Case ») a été déposé à l'exécutif de la Société											

2.2 Échéancier global par livraison



3. Suivi du chantier CASA - Livraison 1

3.1 Échéancier de la L1



Indicateurs*

Le soutien aux utilisateurs pendant la période de rodage se déroule mieux que prévu principalement grâce à la stratégie des superutilisateurs

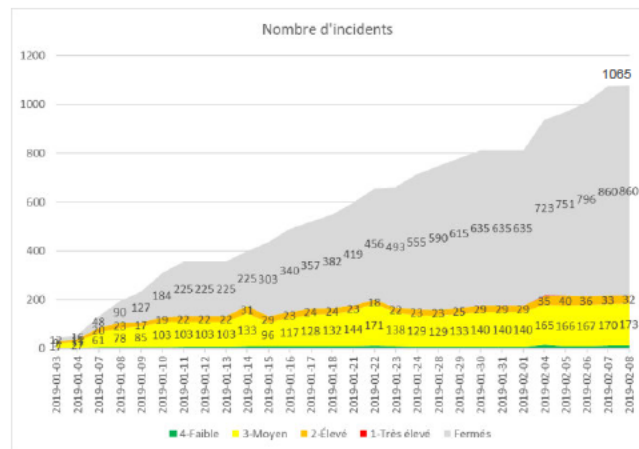
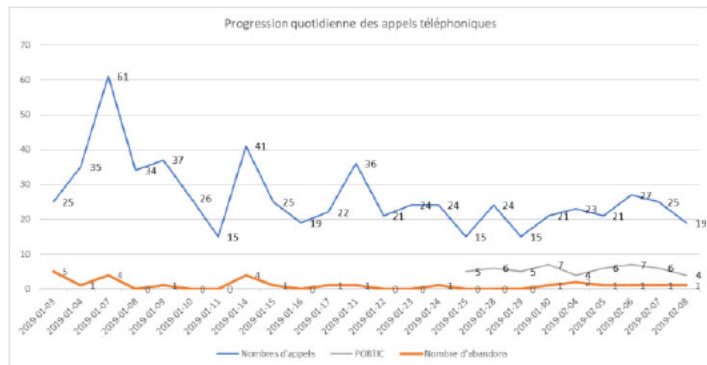
Appréciation globale



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

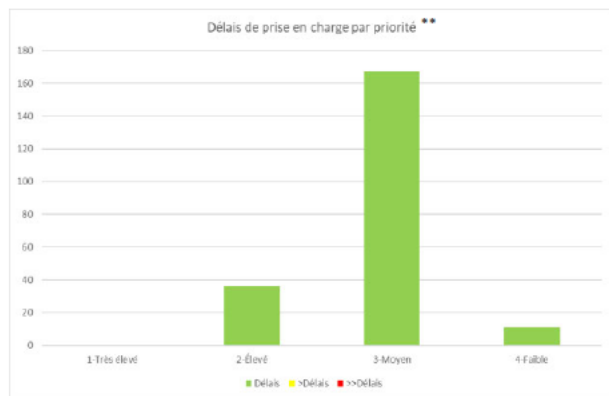
Depuis la mise en production :

- 361 utilisateurs ont accédé au système à ce jour. Tous les employés de la Société ont accès au système;
- 533 des 864 transactions disponibles ont été utilisées soit 62 %. Les raisons pour lesquelles les autres transactions n'ont pas été utilisées sont, par exemple :
 - Des transactions qui seront utilisées ultérieurement (fin d'année, liées à la fermeture de [REDACTED])
 - Des transactions conçues afin de poser des actions très spécifiques ou accessibles par très peu d'utilisateurs;
 - Quelques exemples de données créés et leur volumétrie :
 - Panier d'achat = 2976 • Demandes d'intervention = 82
 - Commandes d'achat = 928 • Demande de matériel en inventaire = 1602



3.2 Période de rodage de la L1 (« Hypercare ») (suite)

Indicateurs*



Délais de prise en charge	Priorité	0-12 hrs	12-24 hrs	24-48 hrs	48-72 hrs	3-7 jours	7-10 jours	10-30 jours	>30 jours	Total	%	% modales
24 heures	1-Très élevé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
72 heures	2-Élevé	36	0	0	0	0	0	0	0	36	17%	100%
7 jours	3-Moyen	162	7	0	0	0	0	0	0	169	78%	100%
30 jours	4-Faible	10	1	0	0	0	0	0	0	11	5%	100%
Total		202	14	0	0	0	0	0	0	216		
%		94%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			

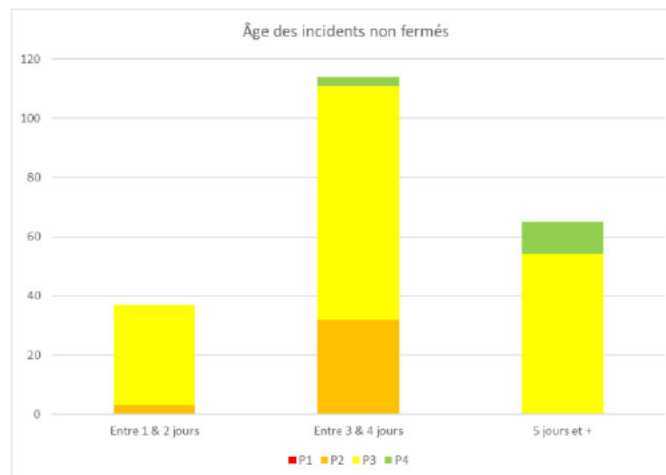
Définitions des priorités des anomalies et des incidents

Priorité 1 – Très élevée : problème critique et bloquant qui cause l'arrêt de la solution. Il n'y a aucune piste de contournement possible.

Priorité 2 – Élevée : problème critique mais non bloquant. Une solution de contournement est possible, mais non souhaitable.

Priorité 3 – Moyenne : problème qui cause une erreur pour un aspect non critique de la solution. Une solution de contournement est possible, mais à long terme cela peut risquer de provoquer un mécontentement.

Priorité 4 – Basse : problème non critique de la solution qui est très souvent catégorisé pour les problèmes d'ordre cosmétique.



3.3 Gestion des anomalies

Indicateurs et définitions

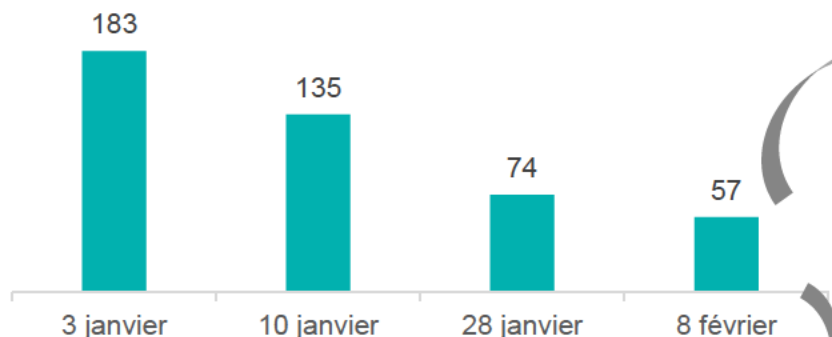
Le nombre d'anomalies est en baisse constante depuis la mise en production

Appréciation globale



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

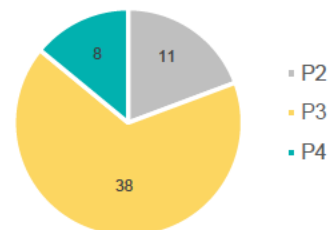
Traitement des anomalies de la L1 depuis la mise en production



57 anomalies restantes au 8 février

- Intelligence d'affaires
- En lien avec les items du plan de déploiement progressif
- Fermeture de fin de période
- « Disclosure Management »
- Doublet avec incident

Répartition des anomalies par priorité



Quelle est la différence entre une anomalie et un incident?

- **Anomalie** : problématique de fonctionnement survenue lors de phase de réalisation ou des cycles d'essai (avant ou pendant la mise en production).
- **Incident** : toute demande adressée à l'équipe de soutien pendant la période de rodage.

3.5 Suivi des risques de la L1

Aucun enjeu

Appréciation globale



Évolution normale



À surveiller



Nécessite un plan d'action



Plan d'action mis en place

Démarche :

- La réactualisation de l'analyse de risques de la L1 a été effectuée le 29 janvier dernier;
- Cet exercice a été réalisé en collaboration avec le propriétaire de produit de la L1, le leader du Centre de support et le coordonnateur de la période de rodage.

Constat :

Les personnes interviewées sont confiantes pour la suite du déploiement progressif de la L1, pour la période de rodage ainsi que pour la mise en place du Centre de support.

Niveau de risque		Nombre	%
Faible		15	100 %
Modéré		0	0 %
Élevé		0	0 %
Total :		15	

La liste détaillée des risques de la livraison 1 réactualisés sont présentés à l'annexe 9.

3.6 État de situation sur la mise en place du Centre de support

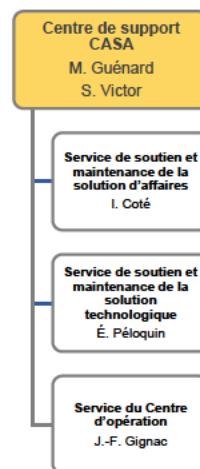
La mise en place du Centre de support se poursuit

Appréciation globale



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

- La structure organisationnelle est en place et les leaders sont tous en provenance de CASA :
 - Directeur du Centre de support CASA : Maurice Guénard;
 - Leader adjoint au directeur du Centre de support : Soledad Victor
 - Leader du Service de soutien et maintenance de la solution d'affaires : Isabelle Côté
 - Leader du Service de soutien et maintenance de la solution technologique : Éric Péloquin;
 - Leader du Service du Centre d'opération : Jean-François Gignac.
- Pendant la période de rodage (« Hypercare »):
 - Les processus sont en élaboration ou en révision (environ 50 processus);
 - Une entente de lot est en cours de rédaction pour le Centre de support pour l'année financière 2019.
- Portée : maintien des processus (« Break - Fix ») en mode récurrence.
- Ressources humaines : sur les 96 ressources identifiées, représentant 67 ETC, 72 % proviennent de CASA
- Date de début d'entrée en service : 1 avril 2019. Aucun enjeu.



3.7 Suivi financier de la L1

Le coût total de la livraison demeure à l'intérieur des coûts projetés en incluant le déploiement progressif

Appréciation globale



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

Ajustement de portée
(DAP)

Écart de coût

CASA (en milliers de \$)		Budget initial	Budget révisé au 2019-01-26	Coût projeté	Coûts réels au 2019-01-26
Livraison 1	Infrastructures et solution	62 127,2	50 746,9	50 746,9	48 891,6
	Développement	55 948,1	65 606,3	66 624,6	59 144,5
	Contingences	3 627,0	5 684,2	4 665,9	0,0
	Solde budgétaire	0,0	1 568,1	1 568,1	-
	Total	121 702,3	123 605,6	123 605,6	108 036,1

Prévision préliminaire :
Libération de 6 M\$ à la fin de
la L1

Vous trouverez les tableaux financiers du chantier aux annexes 1 à 8. L'annexe 3 présente les ajustements de portée pour la période de référence

3.8 Suivi du propriétaire de la L1

Portée et qualité de la solution :

- La solution a été déployée le 1^{er} janvier 2019
- Considérant que les outils fonctionnent comme prévu

Plan déploiement :

- Considérant que le plan de déploiement suit son cours comme prévu
- Considérant que les mesures de contingence et compensatoires ainsi que les niveaux de risque sont jugés acceptables

Formation et gestion de changement :

- Considérant l'appropriation en cours des outils
- Considérant que CASA continue à prendre le pouls des employés par sondage

Le propriétaire est en mesure de poursuivre :

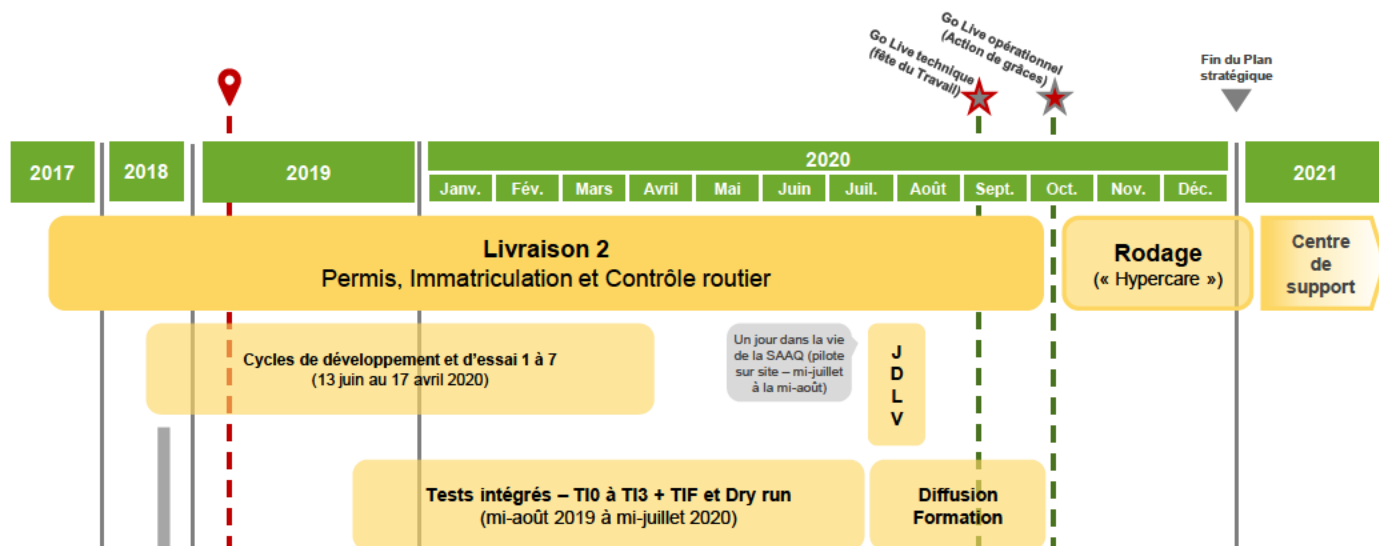
- Le plan de déploiement, le suivi des risques résiduels identifiés et d'en faire une reddition de compte en continu au comité de direction et au comité des clientèles et des ressources humaines au mois de mars

4. Suivi du chantier CASA - Livraison 2

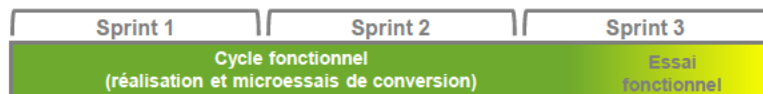
4.1 Échéancier de la L2

Les travaux prévus d'ici la fin février viendront confirmer la faisabilité de cet échéancier

Appréciation globale



Qu'est-ce qu'un cycle de développement et d'essai?



- Dans la phase de réalisation seulement
- Composé d'un cycle de réalisation et de micro-conversion ainsi que d'un cycle d'essai
- 7 cycles dans la L2
- Durée d'un cycle = 3 sprints

4.2 Plan de déploiement de la L2

- Objectif : livrer la 1^{re} version (V1) du plan de déploiement en mai 2019
- La V1 est sous la responsabilité de CASA
- Démarche pour la conception de la V1
 - **Neuf ateliers** de 3 heures sont planifiés entre les leaders et les équipiers des bureaux de transformation (BT) de chaque ligne d'affaires impliquée soit : VPRHFP, VPASRR, VPCRSV, VPAPSPR et VPTI
 - **Objectifs :**
 - Appropriation de la conception de la L2 telle que présentée le 11 octobre 2018
 - Compréhension des rôles, des impacts, des livrables, des activités, des bénéfices, etc.
 - **Principaux thèmes abordés :**
 - Démarche, étapes, leçons apprises
 - Profils clients, profils partenaires, Employés et gestionnaires
 - Consolidation des travaux (enjeux, risques, bénéfices, etc.)

Démarche arrimée avec le BT-VPTI pour la création de la VPTI 2.0 > cible automne 2019

4.3 Suivi de la L2

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



Portée

- La portée est intégrée dans la planification telle que définie au CD du 11 novembre 2018



Organisation du travail

- Équipes naturelles** : comme planifié dans l'appel d'offres et proposé par l'Alliance, la mise en place des équipes naturelles se poursuit. La vague 1 est terminée, à l'exception des tableaux de mêlées. La vague 2 est en cours et des réflexions sont amorcées pour la vague 3 afin de s'arrimer au plan de déploiement. Le modèle doit être opérationnel pour le 1^{er} mars.
- Colocalisation** : les plans d'aménagement sont terminés et approuvés et les équipes naturelles doivent être colocalisées pour le 12 février.
- Vélocité** : la traction commence à se faire sentir et on peut constater les résultats sur les indicateurs.



Livraison

- La planification globale a été référencée (« Baseline ») le 31 décembre 2018. La livraison est gouvernée avec l'aide d'indicateurs produits à partir de cette planification.
- À la suite de cette planification, un retard a été constaté. Des mesures sont en place afin de reprendre ce retard d'ici avril 2020 (cycle 7).



Ressources humaines

La dotation est sur le chemin critique de la livraison.

- Volet SAAQ : un plan d'actions sous la responsabilité de la VPRHFP, supporté par le chef de projet et chacun des vice-présidents, est en cours.
- Volet Alliance : l'Alliance doit combler 50 postes. 31 de ces postes ont des candidats ciblés dont 25 sont confirmés.



Coûts

À la suite du dépôt du projet de la planification de la L2 par l'Alliance le 11 décembre 2018, le chef de projet a initié, conjointement avec l'Alliance, un processus d'optimisation de la planification. L'exercice s'est déroulé du 14 au 31 décembre dernier. Le référencement (« Baseline ») est en finalisation. Le livrable final sera présenté au CD du 26 mars prochain. Des travaux restent à terminer afin de parvenir à une entente pour le 28 février prochain.



React.
26 mars

Risques

La réactualisation des risques de la L2 sera présentée au CD du 26 mars.



Bloquant

Le bloquant IRP a été escaladé chez SAP et une décision devait être rendue pour le 31 décembre. La décision finale est attendue pour le 15 février.



Gestion de l'entente

L'Alliance entend respecter le contrat qu'elle a signé avec la Société.

5.1 Répartition des ressources humaines, en provenance des vice-présidences, affectées au chantier*

V. - P.	Nombre par V. - P.	Chantier CASA	Nombre par chantier
VPASRR	39	Affaires	39
VPCRSV	7	Affaires	7
VPIA	1	Affaires	1
VPRHFP	23	Affaires	22
		Bureau de programme	1
VPTI	98	Affaires	33
		Techno.	41
		IAQ	8
		Bureau de programme	16
Total	168	Total	168

5.2 Revues de l'assurance qualité

Appréciation globale					
EY	Revue no. 2	Statut			Total
		À débiter	En cours	Terminé	
	Gouvernance	1	12	13	26
	Total en %	4 %	46 %	50 %	

Appréciation globale			Statut		Total
SAP Revue	Date	Priorité	En cours	Terminé	
Optimisation des processus d'affaires (L1)	Juil. 2018	Élevée	-	2	2
		Moyenne	3	4	7
		Basse	-	-	-
Total optimisation des processus d'affaires			3	6	9
Validation de l'intégrité technique « Technical Integration Check » (TIC)	Août 2018	Élevée	1	27	28
		Moyenne	2	31	33
		Basse	-	4	4
Total Validation de l'intégrité technique			3	62	65
Revue de sécurité L1	Août 2018	Élevée	-	3	3
		Moyenne	2	3	5
		Basse	-	8	8
Total Revue de sécurité L1			2	14	16
Revue fonctionnelle L2*	Sept. 2018	Élevée	1	10	11
		Moyenne	16	23	39
		Basse	12	35	47
Total Revue fonctionnelle L2			29	68	97
Total Revues terminées			-	101	101
Service Centre de contrôle de l'innovation	En continu			20	20
Total Centre de contrôle de l'innovation			-	20	20
Total			37	271	308

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

5.3 Suivi des bénéfices du chantier

L'identification des bénéfices de la L1 est terminée. L'identification des bénéfices de la L2 se poursuit

Appréciation globale



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

La révision des bénéfices de la L1 et de la L2 a été effectuée à la satisfaction des parties.

5.5 Prochaine rencontre

Comité de direction du mardi 26 mars :

- Cadre financier de la L2
- Réactualisation des risques de la L2

Annexe 1 - Annexe financière

Sommaire du suivi financier du chantier par livraison

		Ajustement de portée		Écart de coût	
CASA (en milliers de \$)		Budget initial	Budget révisé au 2019-01-26	Coût projeté	Coûts réels au 2019-01-26
Projets préparatoires à CASA		31 000,0	31 000,0	31 000,0	31 000,0
Livraison 0 (T)		27 365,9	24 290,4	24 290,4	24 290,4
Livraison 1	Infrastructures et solution	62 127,2	50 746,9	50 746,9	48 891,6
	Développement	55 948,1	65 606,3	66 624,6	59 144,5
	Solde budgétaire et contingence	3 627,0	7 252,3	6 234,1	0,0
		121 702,3	123 605,6	123 605,6	108 036,1
Livraison 2	Infrastructures et solution	<i>En planification</i>			
	Développement				
	Solde budgétaire				
Livraison 3	Développement	41 171,2	41 171,2	41 171,2	-
	Solde budgétaire et contingence	2 661,0	2 661,0	2 661,0	-
		43 832,2	43 832,2	43 832,2	-
Travaux additionnels prévus		11 500,0	3 497,8	3 497,8	-
Coûts additionnels		19 433,7	19 977,7	17 511,2	1 253,4
Réserve budgétaire		6 137,9	3 200,8	5 464,1	-
En banque		-	-	-	-
TOTAL		375 403,1	375 403,1	375 403,1	203 815,7

Détail du suivi financier du chantier par livraison

En planification

Annexe 3 - Annexe financière

DAP pour la période de référence

Modification aux bordereaux initiaux	No DAP	L0	L1	L2	Réserve	Total
<i>Services professionnels</i>						
Total des modifications Services professionnels		-	-	0,0	0,0	-

Annexe 4 - Annexe financière

Historique des mouvements aux bordereaux initiaux

Modifications aux bordereaux initiaux	No DAP	L0	L1	L2	Réserve	Total
Infrastructures matérielles et logicielles						
Modification au niveau des équipements réseautiques	003	-	(378,7)	-	-	(378,7)
Changement des licences Windows Serveur Datacenter par des licences Windows Serveur Standard	003	-	(193,7)	-	-	(193,7)
Acquisition de la solution [REDACTED]	003	-	844,4	-	-	844,4
Changement de la solution [REDACTED] par [REDACTED] Protect	004	-	188,0	(113,3)	-	74,7
Acquisition de la solution [REDACTED]	034	-	352,8	-	-	352,8
Retrait du produit IBM [REDACTED]	034	-	(352,8)	-	-	(352,8)
Redistribution des frais de maintenance entre le projet et la récurrence	055	-	(1 414,5)	91,6	-	(1 322,9)
Ajout travaux d'électricité pour le [REDACTED] à Montréal	056	-	78,7	-	-	78,7
Imputation des frais de 2019 des produits [REDACTED] à la L2	078	-	-	205,3	-	205,3
Total des modifications Infrastructures		-	(875,8)	183,6	-	(692,2)
Solution progicelle						
Redistribution des frais de SAP Enterprise Support, SAP [REDACTED] SAP [REDACTED] et SAP [REDACTED] entre le projet et la récurrence	006	-	(2 879,2)	-	-	(2 879,2)
Transfert d'une partie de la réserve à la récurrence pour couvrir l'acquisition des nouveaux produits pour la durée restante du contrat	054	-	(1 675,3)	-	-	(1 675,3)
Imputation des frais de 2019 de SAP [REDACTED] à la L2	077	-	-	1 874,8	-	1 874,8
Transfert des coûts du CDP en L2	080	-	(5 950,0)	5 950,0	-	-
Redistribution des frais SAP [REDACTED]	081	-	-	328,7	-	328,7
Total des modifications Solution progicelle		-	(10 504,5)	8 153,5	-	(2 351,0)
Services professionnels						
Fermeture lots 0 et 1		(17,4)	-	-	-	(17,4)
Amendement entente de lot 2	010	(671,3)	671,3	-	-	-
Ajout de portées [REDACTED]	017	-	2 271,9	2 135,0	(4 406,9)	-
Report [REDACTED] en L2	018	-	(1 527,6)	1 527,6	-	-
Report [REDACTED] en L2	019	-	(623,3)	623,3	-	-
Regroupement "Infrastructures" en L1	020	-	3 754,9	(3 754,9)	-	-
Ajout de portée CST	021	-	12,7	716,7	(729,4)	-
Devancement [REDACTED]	023	-	462,6	(462,6)	-	-
Révision de la stratégie de la réalisation pour le [REDACTED]	024	-	(793,3)	793,3	-	-
Transfert tâches [REDACTED] dû à l'arrivée hâtive des ressources	026	(255,6)	86,1	169,5	-	-
Fermeture lot 2	030	(427,7)	427,7	-	-	-
Fermeture lot 3	032	(85,2)	85,2	-	-	-
Ajout d'un expert CoE	033	-	414,4	-	(414,4)	-
Rapatriement des travaux de sécurité et conversion	035	-	2 636,9	-	(2 636,9)	-
Transfert contingence contractuelle L0 (DAP 036)	036	(1 538,0)	630,9	907,1	-	-
Transfert de la contingence de performance L0	057	(80,3)	-	80,3	-	-
Report [REDACTED]	064	-	(49,5)	49,5	-	-
Replanification [REDACTED] (volet RH)	067	-	(522,3)	522,3	-	-
Préparation de la phase Explorer CST	069	-	-	417,0	(417,0)	-
Transfert travaux [REDACTED] L2	073	-	(202,9)	202,9	-	-
Glissement des travaux [REDACTED]	074	-	(369,4)	369,4	-	-
Phase Explorer CST	079	-	-	2 461,1	(2 461,1)	-
Déploiement [REDACTED] de [REDACTED] et add-on de [REDACTED]	084	-	4 429,2	-	-	4 429,2
Total des modifications Services professionnels		(3 075,5)	11 795,5	6 757,5	(11 065,7)	4 411,8
Coûts additionnels						
Acquisition [REDACTED] SAP pour de la formation	008	-	-	-	(400,0)	-
Abonnement [REDACTED]	012	-	-	-	(144,0)	-
Total des modifications Coûts additionnels		-	-	-	(544,0)	-
TOTAL		(3 075,5)	415,2	15 094,6	(11 609,7)	1 368,6

Annexe 5 - Annexe financière

Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (en milliers de \$)	Projet	Récurrence	Total	Coûts réels au 2019-01-26
<i>Solution PGI</i>				
Acquisition	24 094,0	9 990,2	34 084,2	22 768,6
Soutien et maintenance	10 312,3	43 394,3	53 706,6	8 108,8
Services spécialisés	12,0	3,1	15,1	-
Total Solution PGI et logiciels tiers	34 418,3	53 387,6	87 805,9	30 877,4
<i>Infrastructures matérielles et logicielles</i>				
Acquisition	24 612,3	13 675,6	38 287,9	22 015,7
Soutien et maintenance	1 653,2	8 250,9	9 904,1	871,0
Réserve pour expertise	450,0	50,0	500,0	-
Total Infrastructures matérielles et logicielles	26 715,5	21 976,5	48 692,0	22 886,7
<i>Services professionnels</i>				
Réalisation	181 718,2	-	181 718,2	81 007,1
Soutien	-	20 833,6	20 833,6	-
Banque de jours pour présence d'expertise	-	81 140,1	81 140,1	-
Projets TIB	-	3 066,9	3 066,9	1 149,0
Total Services professionnels	181 718,2	105 040,6	286 758,8	81 007,1
Autres coûts (formation)	544,0	372,0	916,0	544,0
Réserves pour travaux additionnels	7 674,9	26 561,1	34 236,0	-
TOTAL DU CONTRAT	251 070,9 \$	207 337,8 \$	458 408,7 \$	135 315,2 \$

Annexe 6 - Annexe financière

Historique de l'utilisation des réserves au 26 janvier

Utilisation de la réserve pour travaux additionnels (autres travaux et CRQ) (en milliers de \$)	Alliance	SAAQ	Solde
Réserve pour travaux additionnels			
Mise en œuvre du processus Gestion des ressources humaines	7 000,0		7 000,0
Mise en œuvre du processus Contrôle routier (CST)	5 000,0		5 000,0
Intelligence d'affaires - Traitement "Big data"	4 500,0		4 500,0
Total - Réserve pour travaux additionnels	16 500,0		16 500,0
Utilisation de la réserve			
Formation SAP et	544,0		544,0
Mise en œuvre du processus Gestion des ressources humaines	2 772,4	1 634,5	4 406,9
Conception du processus Contrôle routier (CST)	429,4	300,0	729,4
Préparation de la phase explorer CST	16,8	400,2	417,0
Rapatriement des travaux de sécurité et conversion	2 636,9		2 636,9
Ajout d'un expert CoE	414,4		414,4
Phase Explorer CST	2 011,2	449,9	2 461,1
Total - Utilisation de la réserve	8 825,1	2 784,6	11 609,7
Solde de la réserve au 26 janvier 2019	7 674,9	(2 784,6)	4 890,3

Utilisation de la réserve pour expertise de l'Éditeur			Solde
Réserve pour expertise			2 700,0
Utilisation de la réserve			
Ajout de produits SAP (amendement 2)			604,5
Ajout de et Contracts (amendement 3)			107,0
Ajustement des frais de support en fonction de l'ajout des nouveaux produits			133,0
Ajout d'un environnement test pour (amendement 4)			11,0
Ajout de Strategic sourcing et de services-conseils pour Contracts (amendement 5)			157,3
Transfert d'une partie de la réserve à la récurrence pour couvrir l'acquisition des nouveaux produits pour la durée restante du contrat			1 675,3
Total - Utilisation de la réserve			2 688,0
Solde de la réserve au 26 janvier 2019			12,0

Utilisation de la réserve pour expertise de l'Équipementier			Solde
Réserve pour expertise			450,0
Solde de la réserve au 26 janvier 2019			450,0

Annexe 7 - Annexe financière

Gestion de la contingence contractuelle et gestion de la banque

Gestion de la contingence contractuelle

CASA (en milliers de \$)	Statut	Contingence contractuelle révisée	Contingence contractuelle utilisée	Solde contingence contractuelle
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	Terminé	-	-	-
Lot 3 - Conception du modèle du Centre d'expertise	Terminé	-	-	-
Total - Livraison 0		-	-	-
Livraison 1 - Finances et fondation	Débuté	4 177,6	-	4 177,6
Livraison 2 - Permis et immatriculation	Débuté	7 268,4	-	7 268,4
Livraison 3 - Indemniser et réadapter	Non débuté	2 661,0	-	2 661,0
TOTAL		14 107,0	-	14 107,0

Gestion de la banque

CASA (en milliers de \$)	Alliance		SAAQ	
	Projetée	Réelle	Projetée	Réelle
<i>Gestion de la banque</i>				
Solde de début	-	-	-	-
Ajout dans la banque	-	-	-	-
Utilisation de la banque	-	-	-	-
Solde de fin	-	-	-	-

Annexe 8 - Annexe financière

Historique de l'utilisation de la contingence plein tarif*

Contingence plein tarif (en milliers de \$)	Solde
<i>Accumulation de contingence plein tarif</i>	
Écart entre le bordereau et l'entente de lot 3	244,5
Erreurs de planification lot 2	279,5
Écart entre le bordereau et l'entente de lot 6	1 506,4
Total - Accumulation de contingence plein tarif	2 030,4
<i>Utilisation de contingence plein tarif</i>	
Amendement lot 2 (ajout de portée)	120,5
Financement dépassement budgétaire lot 2	323,3
Total - Utilisation de contingence plein tarif	443,8
Solde de la contingence plein tarif au 26 janvier 2019	1 586,6

*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.

Annexe 9 - Réactualisation des risques de la L1 au 29 janvier

No.	Risque	Nov. 2018	Janv. 2019	Évaluation et mesures d'atténuation
01.1	Les ressources <u>internes</u> possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.			Évaluation déc. 2017 - Les ressources qui possèdent la connaissance (Affaires et TI) de la Société et qui sont considérées comme des ressources clés pour la réalisation de CASA sont très sollicitées et en nombre limité. - Il y a peu ou pas de relève pour certaines ressources clés. Mesures déc. 2017 Plusieurs 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. Réactualisation sept. 2018 La capacité actuelle des ressources offre une marge de manœuvre très limitée pour faire face aux imprévus potentiels qui pourraient survenir d'ici l'implantation. (Voir risques 09 et 16). Afin d'augmenter cette marge de manœuvre, les équipiers de la Société effectuent des heures supplémentaires. Mesures sept. 2018 - Dans l'éventualité où des problèmes importants surgissent ou si des correctifs seraient requis d'ici la mise en production, il pourrait être nécessaire de faire des choix afin de respecter l'échéancier. Certains éléments de la portée pourraient donc voir leurs dates d'implantation repoussées au premier trimestre de 2019 dans le but de réduire la pression sur les équipiers. Ces reports permettraient de concentrer les efforts sur la qualité des éléments de portée prioritaires. - L'intensification du plan de relève des ressources clés. Réactualisation nov. 2018 Étant à quelques semaines de l'implantation, le risque de ne pas avoir les ressources internes requises est éliminé. Réactualisation janv. 2019 Il y a certaines craintes de ne pas réussir à combler les postes du Centre de support dans les temps requis et avec l'expertise requise.

Annexe 9 - Réactualisation des risques de la L1 au 29 janvier (suite)

No.	Risque	Nov. 2018	Janv. 2019	Évaluation et mesures d'atténuation
01.2	Les ressources <u>externes</u> possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.			Évaluation déc. 2017 - Le bassin de ressources externes 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 a décidé d'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 clés. Mesures déc. 2017 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 clés; - Le transfert de connaissances des ressources de l'Alliance auprès des ressources internes. Réactualisation sept. 2018 La capacité actuelle des ressources offre une marge de manœuvre très limitée pour faire face aux imprévus potentiels qui pourraient survenir d'ici l'implantation. (Voir risques 09 et 16). Afin d'augmenter cette marge de manœuvre, les équipiers de l'Alliance effectuent des heures supplémentaires. Mesures sept. 2018 - Dans l'éventualité où des problèmes importants surgissent ou si des correctifs seraient requis d'ici la mise en production, il pourrait être nécessaire de faire des choix afin de respecter l'échéancier. Certains éléments de la portée pourraient donc voir leurs dates d'implantation repoussées au premier trimestre de 2019 dans le but de réduire la pression sur les équipiers. Ces reports permettraient de concentrer les efforts sur la qualité des éléments de portée prioritaires. - L'intensification du plan de relève des ressources clés. Réactualisation nov. 2018 Étant à quelques semaines de l'implantation, le risque de ne pas avoir les ressources externes requises est éliminé. Réactualisation janv. 2019 Malgré l'arrivée tardive du leader adjoint au Centre de support, l'apport de la spécialiste assurant la transition et de l'expert en opération de Centre de support permet aux ressources de la SAAQ d'être confiante quant à la mise en opération pour le 1^{er} avril.

Annexe 9 - Réactualisation des risques de la L1 au 29 janvier (suite)

No.	Risque	Nov. 2018	Janv. 2019	Évaluation et mesures d'atténuation
18	Les difficultés d'intégration au projet CASA des partenaires de la SAAQ perturbent l'échéancier.			Évaluation sept. 2018 Il est difficile d'identifier ou d'obtenir la collaboration des ressources provenant des multiples partenaires de la SAAQ. La collaboration de ces ressources est essentielle à l'exécution des travaux de développement des interfaces permettant l'intégration des échanges avec ces derniers dans CASA. Mesure sept. 2018 Une mesure d'escalade a été initiée auprès des autorités de la SAAQ afin qu'elles exercent la pression nécessaire auprès des partenaires concernés. Réactualisation nov. 2018 Les mesures prises ont permis de débloquent tous les dossiers. Révision janv. 2019 Situation stable
09	Les nouveaux besoins et les changements de produits apportés aux composantes de la solution rendent plus complexe le travail d'intégration et perturbent l'échéancier			Évaluation sept. 2018 Certains changements ont été demandés et apportés alors que le deuxième cycle des essais intégrés (TI2) était en cours. Les effets négatifs de ces changements sur l'échéancier sont encore présents (voir risques 01.1 et 01.2); Mesure sept. 2018 Il y a maintenant un gel (moratoire) sur les changements. Réactualisation nov. 2018 Situation stable Réactualisation janv. 2019 Situation stable

Annexe 9 - Réactualisation des risques de la L1 au 29 janvier (suite)

No.	Risque	Nov. 2018	Janv. 2019	Évaluation et mesures d'atténuation
14	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 déc. 2017 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. Mesures déc. 2017 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. Réactualisation sept. 2018 • Des ajustements seront apportés d'ici la fin de la livraison afin d'optimiser l'organisation du travail; • Les mesures mises en place lors de la dernière évaluation se poursuivent et seront resserrées. Réactualisation nov. 2018 Situation stable Réactualisation janv. 2019 L'expérience des premières semaines d'exploitation permet d'ajuster progressivement l'organisation du travail du Centre de support. Des règles de gouvernance devront toutefois être établies afin d'arrimer le déploiement des mises à niveau des divers environnements (production, développement, essais et formation).
16	La nouveauté et la quantité des produits SAP posent des défis d'intégration			Révision sept. 2018 Afin de minimiser les efforts et les coûts d'entretien, la Société a décidé d'implanter des produits à la fine pointe de la technologie. Bien que ces choix soient pleinement justifiés, l'installation et la stabilisation de ces nouveaux produits ont entraîné des délais qui ont considérablement réduit notre marge de manœuvre pour faire face à des imprévus potentiels pouvant survenir dans les derniers mois avant l'implantation. La réduction de cette marge de manœuvre a des impacts sur deux autres risques (ex.: risques 01.1 et 01.2). Mesure sept. 2018 Le comité d'intégration joue un rôle de premier plan dans la gestion des défis liés à l'intégration des produits SAP. Réactualisation nov. 2018 Situation stable Réactualisation janv. 2019 Situation stable

Annexe 9 - Réactualisation des risques de la L1 au 29 janvier (suite)

No.	Risque	Nov. 2018	Janv. 2019	Évaluation et mesures d'atténuation
08.1	La capacité de l'organisation à se transformer est insuffisante pour rencontrer les exigences du projet CASA (utilisateurs internes)			Évaluation déc. 2017 Le rythme soutenu des changements pourrait affecter la capacité du personnel et des gestionnaires à absorber les changements à leurs tâches. Les gestionnaires sont particulièrement touchés par la L1 car ils doivent à la fois s'adapter au changement dans leur travail, maintenir les opérations et agir comme agent de changement pour leur personnel. Il est donc possible que certains gestionnaires éprouvent des difficultés à vivre ces changements. Mesures déc. 2017 • Une équipe dédiée à la gestion du changement est en place. Réactualisation avril 2018 Des bureaux de la transformation ont été créés dans chaque vice-présidence pour assurer une bonne prise en charge du changement. Une attention particulière est portée au personnel de soutien administratif et aux gestionnaires Réactualisation sept. 2018 • Les bureaux de la transformation estiment que le personnel de la SAAQ comprend la nécessité du projet CASA et que ces derniers acceptent les changements qui en découlent. Ils croient que les mesures prévues pour la gestion du changement sont adéquates. • Il y a certaines préoccupations relatives au retard dans les essais et le temps dont ils disposeront pour effectuer la formation et la gestion du changement. • Le niveau d'inquiétude des gestionnaires et du personnel grandit à mesure que la date d'implantation s'approche, ce qui est normal à ce stade-ci du projet. Ils veulent connaître de façon précise de quelle façon seront transformées leurs tâches. • Les gestionnaires sont particulièrement préoccupés de l'impact de CASA sur leur charge de travail et le soutien qui leur sera fourni pendant et après l'implantation. • La période critique de fin et de début d'année est déjà très chargée pour plusieurs ressources qui seront directement touchées par la L1. Mesures sept. 2018 • Poursuite du déploiement des mesures de gestion du changement et de formations prévues telles que l'ajout des « superutilisateurs »; • Mise en place du Centre d'apprentissage. Réactualisation nov. 2018 Situation stable Réactualisation janv. 2019 Malgré l'arrivée tardive du leader adjoint au Centre de support, l'apport de la spécialiste assurant la transition et de l'expert en opération de Centre de support permet aux ressources de la SAAQ d'être confiante quant à la mise en opération pour le 1^{er} avril.

Annexe 9 - Réactualisation des risques de la L1 au 29 janvier

No.	Risque	Nov. 2018	Janv. 2019	Évaluation et mesures d'atténuation
08.2	La capacité de l'organisation à se transformer est insuffisante pour rencontrer les exigences du projet CASA (personnel TI)			Évaluation déc. 2017 - 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 qu'elles éprouvent des difficultés, des craintes ou de la réticence face à ces changements. Il est également possible que leurs profils ou leurs compétences 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 du projet CASA. Mesures déc. 2017 - Un plan de transition a été élaboré afin de faciliter l'appropriation du changement par le personnel TI. Les principaux points d'ancrage de ce plan consistent en la mise en œuvre du Centre d'expertise de même que le transfert graduel du personnel du camp de base vers CASA. Ce transfert est rendu possible par la réduction de la charge de travail; effet direct du moratoire. - Une surveillance continue est exercée pour s'assurer que le risque demeure sous contrôle. Réactualisation sept. 2018 Idem risque 08.1 Réactualisation nov. 2018 « Hypercare » en place de janvier à mars Réactualisation janv. 2019 Malgré l'arrivée tardive du leader adjoint au Centre de support, l'apport de la spécialiste assurant la transition et de l'expert en opération de Centre de support permet aux ressources de la SAAQ d'être confiante quant à la mise en opération pour le 1^{er} avril.
07	Les projets de la base présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA			Révision janv. 2019 Situation stable
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas			Révision janv. 2019 Les ressources internes affectées au déploiement progressif de la livraison 1 assurent également le soutien pour les problèmes en production. La fluidité de la période de rodage permet de maintenir l'équilibre dans l'affectation de ces ressources. Mesures Des plans de replis sont en cours d'élaboration.

Annexe 9 - Réactualisation des risques de la L1 au 29 janvier (suite)

No.	Risque	Sept. 2018	Janv. 2019	Évaluation et mesures d'atténuation
17	Malgré les travaux préparatoires, il subsiste toujours des risques relatifs à la conversion des données			Révision janv. 2019 Situation stable
15	De ne pas adopter les processus proposés (vanille) peut avoir un impact sur l'entretien			Révision janv. 2019 Situation stable
05	La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (cohabitation)			Révision janv. 2019 Il n'y a présentement aucune raison de craindre pour la performance.
03	Les clientèles n'adhèrent pas à la nouvelle prestation de services aussi rapidement que prévu			Révision janv. 2019 Situation stable
11	Les changements législatifs clés nécessaires ne sont pas acceptés au moment requis			Révision janv. 2019 Situation stable

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 1 : Vision et direction					
Rec. 1 : Établir un modèle de collaboration avec le Bureau de la transformation pour les impliquer, ainsi que les propriétaires de processus, dans les décisions concernant les délais, la stratégie de déploiement de la solution, ainsi que dans la définition des mesures compensatoires ou intérimaires, le cas échéant.	Act. 1 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foides-Busque Yves Frenette	Plan de déploiement 1.1
				Yvon Théberge	
Rec. 2 : Le programme devrait analyser la structure de rapport actuelle afin d'éviter des répliques de responsabilités en gestion. Cela assurera que les ressources n'auront qu'un point de contact, ce qui les amènera à se concentrer sur leurs tâches en gagnant de la clarté sur leur rôle global. <i>Note : le contexte fait référence à l'optimisation de la structure organisationnelle en lien avec le processus décisionnel.</i>	Act. 2 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 2 : Acceptation par l'entreprise					
Rec. 3 : Impliquer les propriétaires de processus d'affaires dans la prise de décisions par rapport à la stratégie de déploiement pour la livraison 1 ainsi que dans l'établissement des mesures compensatoires et de plan intérimaire.	Act. 3 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et par le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque Yves Frenette Yvon Théberge	Plan de déploiement L1
Rec. 4 : Analyser l'impact du plan de déploiement de la livraison 1 (principalement des fonctionnalités qui ne seront pas livrées le 1 ^{er} janvier, mais plutôt dans les 90 jours suivants) et des éventuelles solutions intérimaires sur le matériel et le calendrier de formation.	Act. 4 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes Busque Yves Frenette Yvon Théberge	Plan de déploiement L1
Rec 5 : Définir le mode de collaboration entre les parties prenantes après la livraison 1 (bien que cela ne représente pas un risque pour la Livraison au 1 ^{er} janvier et l'acceptation de la solution). <i>Note : le contexte fait référence aux points en suspens par rapport aux modes de collaboration après le « Go Live ».</i>	Act. 5 : Un plan est en cours d'élaboration afin de mettre sur pied le Centre de support qui entrera en opération à la suite de la période de postimplantation, soit le 1 ^{er} avril 2019. À maturité, le Centre de support aspire à devenir un Centre d'excellence.	1 ^{er} avril 2019	En cours	Catherine Bourque-Barrette	

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 3 : Exécution					
Rec. 6 : Promouvoir une meilleure distribution des tâches à l'intérieur des équipes du chantier Solution d'affaires, de façon à utiliser intégralement toutes les ressources disponibles en faisant attention de ne pas surutiliser des ressources critiques.	Act. 6 : Basé sur les recommandations de la présente revue, un plan a été mis sur pied afin de promouvoir une meilleure distribution des tâches dans l'équipe du chantier Solution d'affaires. Ces recommandations ont été intégrées dans la planification de la livraison 2.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque	Mettre le lien vers la planification, lorsque finalisée
Rec. 7 : Essayer d'optimiser le flux de communication et d'alléger la structure organisationnelle du projet afin de permettre une plus grande agilité. Rationaliser les efforts associés à la reddition de comptes et considérer l'automatisation de certaines tâches.	Act. 7.1 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
	Act. 7.2 : Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'alléger la reddition de comptes.	Mars 2019	En cours	Sylvain Cloutier	

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 3 : Exécution					
Rec. 8 : Nommer, parmi les consultants affectés au chantier Solution d'affaires des responsables de chaque module SAP afin de minimiser l'incidence de conflits au niveau de la configuration et du développement.	Act. 8 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
Rec. 9 : Augmenter la cadence des tests avec l'aide de toutes les ressources de la vice-présidence affectée sur le projet. Prioriser les tâches selon leur criticité de manière à utiliser toutes les ressources du chantier Solution d'affaires disponibles et augmenter la cadence des tests.	Act. 9 : Pour la période des essais de la livraison 1, cela s'est traduit par l'injection de ressources en provenance de la récurrence ainsi que du temps supplémentaire afin d'augmenter la cadence des essais.	Nov. et déc. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque	

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 4 : Planification					
Rec. 10 : Compléter la planification détaillée de la livraison 2 en tenant compte des apprentissages de la livraison 1, y compris la capacité de l'équipe du chantier Solution d'affaires pendant des périodes chargées (tests, préparation de la formation, etc.), l'impact des vacances, le rythme d'exécution des tests, les changements dans l'équipe et une éventuelle mise à jour du système en fonction de l'évolution de la solution SAP.	Act. 10.1 : L'exercice de planification détaillée de la livraison 2 comprend le cadre financier, le plan global et la planification proprement dite : - Le cadre financier est en négociation avec l'Alliance. - Le plan global a été divisé par cycles, chacun se terminant par une période d'essais. Une stratégie d'essai de conversion est également enchâssée dans ce plan. De plus, une période a été aménagée pour un site pilote. - La planification de la livraison 2 est en cours.	Mars 2019	En cours	Nabil Aboutanos Sylvain Cloutier	Mettre lien vers la planification, lorsque finalisée Plan global
	Act. 10.2 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifié, clarifié et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
	La notion de chapitre ainsi que l'introduction de chefs de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.				

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probat
Axe 4 : Planification					
Rec. 11 : Solidifier le plan de rétention des ressources clés avec des mesures avantageuses pour les ressources (travail à distance, primes) et identifier des ressources à l'intérieur de l'équipe CASA qui pourraient couvrir temporairement l'absence des ressources clés.	Act. 11.1 : Volet SAAQ				
	Des discussions sont en cours auprès de la direction des ressources humaines afin de faciliter les promotions pour les équipiers qui sont sur des listes d'admissibilité.	Mars 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.2 : Volet SAAQ				
	Les « règles de vie » sont appliquées avec plus de flexibilité afin de favoriser la rétention des équipiers. Exemple : horaires réguliers (35 heures) et aménagements et réduction du temps de travail (ARTT sur 4 jours).	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.3 : Volet SAAQ				
	Tant que la convention collective des professionnels le permet, des bonis au rendement exceptionnels seront versés. Cette mesure prend fin en mars 2019.				
	- Un versement sera fait sur la paye du 14 février 2019 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, - Un versement sera fait au printemps 2019 pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars.	Févr. 2019	Terminé	Sylvain Cloutier	
		Printemps 2019	En cours		
	Act 11.4 :				
	L'exercice d'identification des ressources clés est en cours.	Févr. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.5 : Volet Alliance				
	L'Alliance continue à octroyer des bonis à ses équipiers. De plus, certains équipiers peuvent dorénavant travailler à partir du CIC de Montréal afin de réduire le temps de voyage.	En continu	Terminé	Nabil Aboutanos	

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 4 : Planification					
Rec. 12 : Afin d'améliorer la rétention des ressources pour la livraison 2, considérer mettre en place un plan de gestion du changement pour les équipiers CASA avec des mécanismes de sondage de mobilisation, possibilité de se faire entendre de façon anonyme, des activités de renforcement d'équipe, événements sociaux, etc.	Act. 12 : Quelques mesures ont été mises en place, dont : • Café de la rentrée au retour du congé estival; • Rencontre de la grande équipe CASA du 6 novembre dernier à l'hôtel Pur (conférencier : Sébastien Sasseville).	Nov. 2018		Caroline Foldes-Busque	
	Le chef de projet, Karl Malenfant, s'adresse aux équipiers toutes les 2 semaines par l'entremise de la webdiffusion « Entre-Nous ». À ce jour, les webdiffusions ont été réalisées les : • 10 décembre 2018 de 14 h 30 à 15 h • 15 janvier 2019 de 11 h 30 à 12 h • 31 janvier 2019 de 11 h 30 à 12 h	Févr. 2019	Terminé	Karl Malenfant	Web diffusion du 10 décembre 2018 Web diffusion du 15 janvier 2019
Rec. 13 : Identifier rapidement les nouveaux leaders du chantier Intelligence d'affaires en cas de confirmation des départs mentionnés lors des entrevues.	Act. 13.1 : Volet SAAQ Une ressource possédant l'expertise assure l'intérim en attendant le remplaçant. Cette ressource assurera également le transfert de connaissances.	Avril 2019	En cours	Caroline Foldes-Busque	
	Act. 13.2 : Volet Alliance Après analyse, la Société ne souhaite pas associer un leader adjoint au leader du chantier Intelligence d'affaires.	S. O.	Terminé	Maurice Guénard	
Rec. 14 : Augmenter le nombre de ressources de développement provenant de l'Inde à Québec pour faciliter la communication étant donné le grand nombre d'objets de développement prévus pour la livraison 2 avec des règles d'affaires plus complexes et moins connues.	Act. 14 : Un processus de demande de visa est en marche pour ajouter 3 ressources additionnelles en provenance de l'Inde sur site au début 2019. Une de ces ressources vise à remplacer un départ.	Mai 2019	En cours	Nabil Aboutanos	
	Il est également prévu d'ajouter 3 ressources additionnelles à l'équipe de développement pour la fin 2019. L'objectif, à la fin de 2019, est d'avoir un total de 8 ressources provenant de l'Inde sur site (Québec) afin de coordonner les travaux qui y seront exécutés.	Fin 2019	À débiter	(Martine Gagné)	

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 5 : Évaluation et surveillance					
Rec. 15 : Considérer l'établissement de méthodes de travail plus flexibles pour les ressources qui doivent voyager. Considérer l'ouverture d'un bureau colocalisé à Montréal pour permettre à certaines ressources de se rapprocher de leur lieu de résidence <i>Note : Renforcement de l'action 3.2.6 de la revue 1.</i> Rec. 16 : S'assurer de documenter toutes les décisions qui concluent les réunions et faire des suivis (lorsque nécessaires) de façon régulière. Mettre en place un système de communication afin de distribuer les décisions clés à travers toutes les équipes y compris les gens à l'extérieur du chantier CASA qui sont régulièrement appelés à contribuer au projet.	Act. 15.1 : Volet contractuel La SAAQ et l'Alliance doivent explorer la possibilité d'assouplir les clauses du contrat relatives à la présence des équipiers à Québec 4 jours par semaine. La SAAQ souhaite que cet assouplissement soit assorti d'un plan formel de transfert de connaissances.	Mars 2019	À débiter	Nabil Aboutanos Karl Malenfant (Sylvain Cloutier : contrat)	
	Act. 15.2 : Volet bureau colocalisé Certains équipiers peuvent dorénavant travailler à partir du CIC de Montréal afin de réduire le temps de voyage.	En continu	Terminé	Nabil Aboutanos	
	Act. 16 : - Les décisions des scrums exécutifs sont documentées; - La table d'architecture documente toutes ses décisions dans un OneNote; - Le nouveau comité de gouvernance (équipes naturelles) documente ses décisions dans un OneNote; - Les décisions « Projet » sont documentées dans le registre des décisions.	En continu	Terminé	Tous les leaders	Références disponibles sur demande

Annexe 10 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 5 : Évaluation et surveillance					
Rec. 17 : S'assurer que toutes les anomalies sont rentrées dans le système avant de communiquer avec l'équipe de développement pour trouver une solution.	Act. 17 : Toutes les anomalies sont maintenant documentées et suivies dans Solman.	Sept. 2018	Terminé	Caroline Foldes Busque	Solman (disponible sur demande)
Rec. 18 : S'il n'est pas déjà disponible, mettre en place un mécanisme selon lequel les représentants de SAP sur l'équipe CASA puissent actionner SAP immédiatement lors de problèmes majeurs à des moments critiques du projet sans devoir nécessairement passer par le PCOE.	Act. 18 : Le mécanisme était déjà en place et il est maintenant utilisé. Nous avons accès directement à Marc Desrochers et Pierre Routhier.	Sept. 2018	Terminé	Nabil Aboutanos	