

Projet CASA

Réponses au rapport EY du 1^{er} juillet 2020, confirmation de l'échéancier et des risques et décisions à prendre sur la Livraison 2

Présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification

Le 8 juillet 2020

Table des matières

1. Réponses au rapport EY du 1^{er} juillet 2020
 - 1.1 Marges de manœuvre en cas de retard / En ordre d'utilisation
 - 1.2 Actions en cours en regard des dimensions clés
 - 1.3 Actions en cours en regard des éléments nécessitant une attention particulière
2. Échéancier global par livraison révisé
3. Risques
 - 3.1 Risques de réalisation de la Livraison 2
 - 3.2 Risque contractuel avec l'Alliance
4. Évaluation de la rentabilité de CASA
 - 4.1 Principales hypothèses
 - 4.2 Rentabilité du projet CASA
 - 4.3 Bénéfices du projet - évaluation préliminaire
 - 4.4 Analyse de sensibilité
5. Recommandations

1.1 Marges de manœuvre en cas de retard

En ordre d'utilisation

1 Optimisation de la portée

Chaque RICEFW est reconfirmé au début des travaux :

- Certains s'annulent. Si la tendance se maintient, on en éliminera encore au moins 50.
- Certains se simplifient et prennent moins de temps à bâtir à mesure qu'on réutilise les développements de fondation.
- Certains pourraient être reportés, en fonction de leur valeur d'affaires, en livraison progressive.

2 Échéancier

- Contingence de 6 à 8 semaines de développement à la suite du cycle 15 qui procure une marge équivalente à 50 - 60 RICEFW.
- Certains types de RICEFW pourraient se compléter en parallèle à l'étape des tests intégrés 5, en mitigeant les impacts sur le reste du plan (ex. : lettres et formulaires).

3 Ressources

- Plusieurs équipes terminent leurs RICEFW en moins de 15 cycles, ce qui dégage de la marge de manœuvre dans certains processus pour décaler des travaux, permettant ainsi le repositionnement d'équipiers sur des livrables du chemin critique en cas de besoin.
- En fonction de la performance observée entre les cycles 8 et 11, certains trios d'équipiers pourraient être ajoutés afin de garantir la livraison du chemin critique.

Un suivi serré sera fait afin de dégager des marges de manœuvre additionnelles tout au long de l'avancement du projet.

1.2 Actions en cours en regard des dimensions clés

Dimension	Actions en cours (intégrées dans le plan)
Portée des travaux (nombre de RICEFW)	► La complexité des RICEFW a été réévaluée en fonction de la compréhension que les équipes (trios) en ont aujourd'hui; elle est donc plus précise qu'auparavant. Certains RICEFW pourront s'avérer plus complexes que prévu, mais les stratégies de réutilisation des développements et l'optimisation du modèle de données vont, en contrepartie, accélérer la construction et les tests des RICEFW. ► Un processus serré de contrôle de la portée a été mis en place tôt cette année. Chaque ajout de RICEFW est analysé et recommandé par la table d'architecture et approuvé par le chef de projet et la leader de la Livraison 2, avec leur vis-à-vis de l'Alliance.
Feuille de route	► Les prochaines planifications collaboratives à grande échelle ou « Big Room Planning » (BRP) auront pour intrant le contenu de la feuille de route et doivent prendre en compte tout retard du cycle précédent. ► Le suivi de l'avancement des RICEFW de chaque itération / cycle sera comparé à la feuille de route pour guider la prise de décision en cas de retard et permettre d'agir le plus proactivement possible.
Estimation des efforts et de la capacité	► L'ajout de ressources est très ciblé et est requis surtout aux cycles 9 à 11. Des affichages sont en cours et le marché est favorable en ce moment. ► Des plans de transfert de connaissances sont en élaboration. Plusieurs des ressources qui doivent en bénéficier ont déjà été ciblées, les autres le seront d'ici le cycle 9. Un suivi régulier du bon déroulement des activités des plans sera fait par la ressource et les leaders concernés (l'Alliance, la SAAQ et le Bureau de transformation de la VPRHMSN).
Optimisation et freins	► Les principales pistes d'optimisation et les freins à réduire sont pris en charge dans les points précédents et suivants.

1.2 Actions en cours en regard des dimensions clés (suite)

Dimension	Actions en cours (intégrées dans le plan)
Vélocité	▶ La stratégie de préparation et d'habilitation des superutilisateurs, afin de minimiser les impacts sur les équipes de réalisation, est déjà en réflexion et sera complétée d'ici la fin 2020. ▶ Plusieurs actions sont en cours en mode d'amélioration continue, dont : • Un pilote pour optimiser l'intégration des règles d'affaires dont les effets sur la performance/vélocité ont été mesurés et seront appréciés en juillet 2020. Un déploiement à l'ensemble des équipes se fera en fonction des résultats. • Un kaizen est planifié cet été pour optimiser le lissage des travaux de chaque itération et assurer l'atteinte des objectifs de chacune d'elle, de façon répétable. • Le redressement du modèle de données et la finalisation des positionnements d'architecture au cycle 8 auront un double effet sur la vélocité : permettre de la réutilisation à plus grande échelle et une standardisation pour accélérer la production des RICEFW à partir du cycle 9 et augmenter le pourcentage de temps consacré aux RICEFW une fois ces dossiers terminés. • Des rétrospectives d'escouades ont lieu à chaque itération, ce qui permet aussi aux équipes de cibler des pistes d'amélioration qui leur sont spécifiques.
Productivité	▶ Des statistiques sur le pourcentage de temps productif consacré aux RICEFW sont produites et feront l'objet d'un suivi avec les leaders concernés sur une base régulière. ▶ Une partie des efforts de préparation et de soutien aux tests intégrés est fournie par des ressources qui ne sont impliquées au quotidien dans la production des RICEFW. Cette répartition de la charge devrait permettre d'amoindrir l'impact sur la charge de travail des trios. Une première estimation des efforts requis pour les tests intégrés a été produite et sera affinée d'ici la fin 2020.
Plan de projet intégré et chemin critique	▶ Un plan de projet intégré a été développé dans [REDACTED] en collaboration avec les tribus fonctionnelles et les équipes transverses. Le plan prend en considération la portée de la L2, la capacité des équipes, les interdépendances ainsi que la productivité passée et prévue pour bien niveler la charge de travail au fil des cycles et des itérations. ▶ Cette planification nous permet de voir le chemin critique et de constater que la phase de réalisation se termine au cycle 15 avec l'objectif de terminer l'ensemble des travaux en décembre 2022. ▶ La prochaine étape sera d'effectuer une planification détaillée des activités comprises dans les cycles 16 à 19 (décembre 2022). Ces cycles contiennent des activités comme les essais intégrés, la formation et la préparation pour le passage en production.

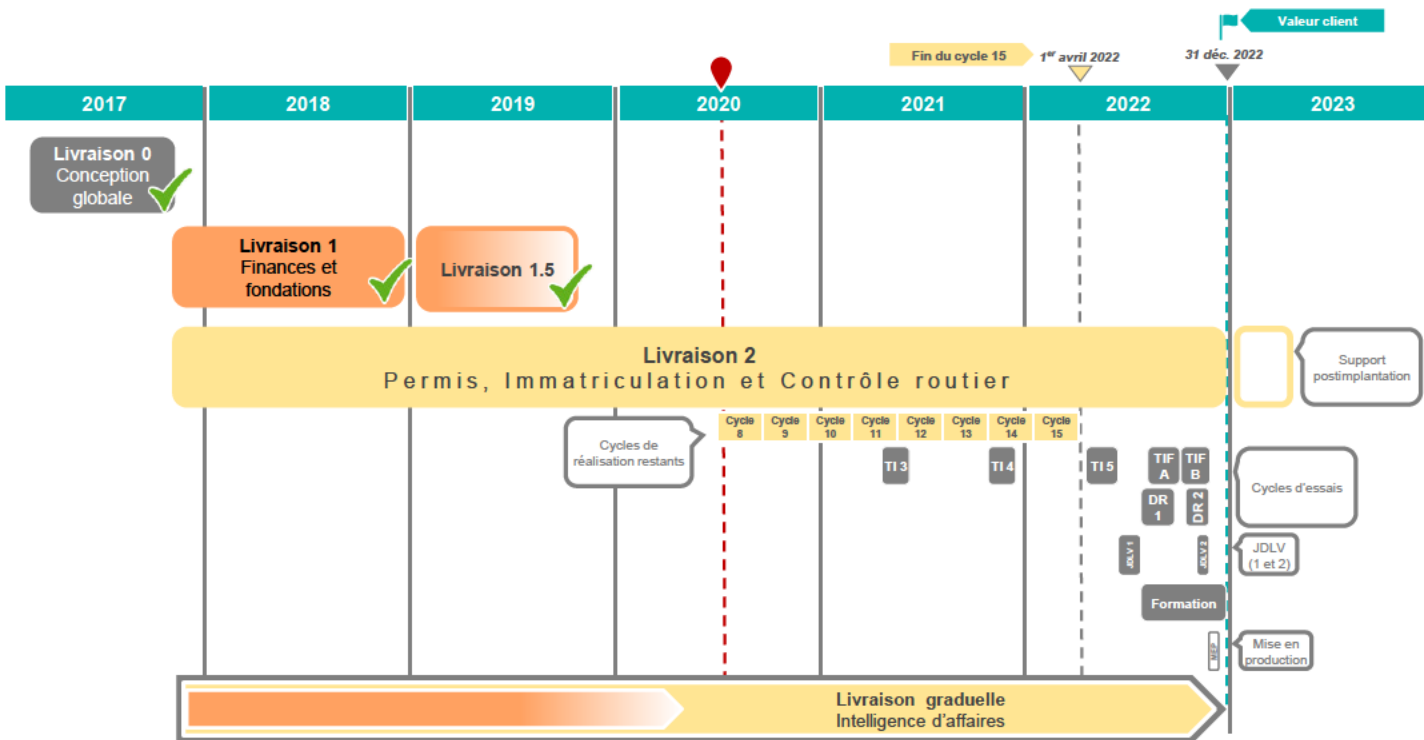
1.3 Actions en cours en regard des éléments nécessitant une attention particulière

- Finalisation des positionnements d'architecture
 - Une liste précise des positionnements restants et des données à redresser existe et un suivi d'avancement régulier en est fait.
 - Des stratégies pour optimiser les travaux qui découlent de ces positionnements sont établies, à mesure que les impacts et efforts se précisent. Ces impacts sur l'exécution de la feuille de route sont compris et sont limités au cycle 8 et début du cycle 9.
- Qualité des développements et impacts sur les tests intégrés et finaux
 - L'approche agile amène les équipiers à mieux comprendre les besoins et à tester plusieurs fois les développements. Les tests de chaque itération permettent d'évaluer et de corriger chacun des incréments construits. Chaque RICEFW est donc testé plusieurs fois tout au long de sa construction. On a ainsi une meilleure répartition de la charge de tests et de correction des anomalies tout au long du programme, même bien avant les tests intégrés.
 - Un plan qualité est en révision, pour tenir compte des pratiques agiles et prendre pleinement appui sur la structure des chapitres (domaine d'expertise).
 - Une première modélisation du nombre d'étapes de tests intégrés et des anomalies qui en résulteront a été effectuée en début d'année et sera précisée dans le temps, afin de bien organiser ces travaux.
- Performance générale de l'ensemble de la solution
 - SAP participe activement au programme, notamment dans des dossiers de performance globale de la solution.
 - Leurs experts ont soutenu des travaux d'optimisation de la performance des conversions aux cycles 7 et 8. Les résultats sont probants;
 - 1 revue sur les stratégies d'essais et 1 sur la conversion des données sont prévues aux cycles 9 et 10. Elles sont prévues de sorte à permettre la mise en place d'actions correctives, le cas échéant;
 - 1 revue fonctionnelle a été complétée au cycle 8 pour les processus de contrôle routier (aucun enjeu critique).
 - SAP a aussi des experts à pied d'œuvre dans les équipes du projet, sur des sujets de pointe pouvant aussi avoir un impact sur la performance. Leurs efforts se concentrent au cycle 8 sur la mise en place des bonnes pratiques dans l'utilisation de l'engin de règles d'affaires et sur le modèle de données.
 - Le soutien de SAP est assuré jusqu'à la fin de la livraison et leurs services seront planifiés en fonction des besoins et de l'avancement du projet.

2. Échéancier global par livraison révisé

À la suite des différentes analyses, le projet confirme la date de déploiement révisée au 31 décembre 2022

Appréciation globale



3. Risques

3.1 Risques de réalisation de la Livraison 2

À la suite des différentes analyses, le projet confirme l'évaluation des risques présentée au conseil d'administration du 28 juin 2020

Appréciation globale



Sommaire	Indicateur 2020-02				Indicateur 2020-05			
Niveau				S. O.				S. O.
CASA - Réalisation L2	2	4	3	5	0	5	5	3
Total	14				13			

No	Risque	Mesures d'atténuation	Indicateur 2020-02	Indicateur 2020-05
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.	- Replanification complète du projet en fonction des hypothèses de vitesse SAAQ et de la capacité actuelle; - Optimisation de l'organisation du travail. Gains significatifs de vitesse obtenus par la formation des trios (analyste d'affaires, expert de module SAP et développeur).		
18.1	La complexité d'intégration à CASA des partenaires et des mandataires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	- Communications auprès des principaux partenaires. Accueil favorable du CRPQ et de la CCATM (les 2 principaux); - Élaboration d'orientations d'architectures technologiques à l'égard des interfaces avec les partenaires et les mandataires; - Marge de manœuvre additionnelle découlant de la prolongation de la Livraison 2.		
1.1	Les ressources INTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	- Nouvelle planification basée sur les ressources en place et une injection de ressources supplémentaires en temps opportun; - Prolongation de l'échéancier laisse un délai suffisant afin de recruter et intégrer ces ressources; - Mécanismes en place pour assurer le suivi des ressources qui pourraient être affectées par la COVID-19.		



Défi
 Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
 Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
 Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
 Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

3.1 Risques de réalisation de la Livraison 2 (suite)

No	Risque	Mesures d'atténuation	Indicateur 2020-02	Indicateur 2020-05
1.2	Les ressources EXTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	- Nouvelle planification basée sur les ressources en place et une injection de ressources supplémentaires en temps opportun; - Prolongation de l'échéancier laisse un délai suffisant afin de recruter et intégrer ces ressources; - Facilité accrue de recrutement par l'élargissement du bassin de ressources rendues disponibles à la suite de la suspension ou de l'arrêt de projet en raison de la COVID-19.		
19	Les développements (RICEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques.	- Favorisation de la réutilisation et de l'utilisation « vanille », mais demeure un défi constant; - Suivi régulier des progrès (amélioration continue).		
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.	- Gains significatifs de vitesse obtenus par la formation des trios; - Tenue des « Big Room Planning » (BRP) permet de régler plusieurs problèmes d'arrimage mais encore de la place à amélioration.		
17.2	Capacité d'alimenter les environnements de travail avec des données anonymisées.	Le risque est sous contrôle.		
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	Intégration de tous les projets connus à ce jour par la prolongation de l'échéancier mais aucune marge de manœuvre.		
17.1	Malgré les travaux préparatoires, il subsiste toujours des risques relatifs à la conversion des données.	Évaluation en cours relative à l'impact de la conversion des données passives qui pourrait impacter le délai de mise en production.		Travaux d'analyse en cours. Évaluation à venir.



Défi
 Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
 Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
 Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
 Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

3.1 Risques de réalisation de la Livraison 2 (suite)

No	Risque	Mesures d'atténuation	Indicateur 2020-02	Indicateur 2020-05
20	La nouvelle solution gouvernementale d'authentification n'est pas disponible à temps pour être intégrée dans CASA L2.	- Projet déposé au Conseil des ministres et l'échéancier est cohérent avec la nouvelle planification CASA; - En attente des détails de la solution technique, donc sous surveillance.	À évaluer lorsque l'information complète sera disponible.	
21	La vitesse du projet pourrait être affectée par l'épidémie de COVID-19.	- Vitesse et moral des ressources peu affectés depuis le début de la pandémie; - Pourrait affecter certaines ressources à moyen terme (isolement, stress, conciliation travail – famille, peur d'être contaminé, etc.); - Deuxième vague possible; - Sous surveillance continue.	Mesures de mitigation suivies par le comité pandémie de la Société.	

No	Risque	Indicateur 2020-02	Indicateur 2020-05
17.3	Risque d'intégration des données passives dans les transactions et les interfaces.	À évaluer lorsque l'information complète sera disponible.	Travaux d'analyse en cours. Évaluation à venir.
05	La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (incluant la cohabitation).	L'état d'avancement ne permet pas l'évaluation du niveau de risques. À évaluer au moment opportun.	L'état d'avancement ne permet pas l'évaluation du niveau de risques. À évaluer au moment opportun.
22	L'arrivée de nouvelles versions des produits pendant la réalisation L2 perturbe le projet.	Analyse des impacts en cours. Évaluation à venir.	Travaux relatifs aux mises à niveau de produits intégrés à la nouvelle planification. Risque fermé.



Défi  Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu  Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manoeuvre  Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action  Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

3.2 Risque contractuel avec l'Alliance

Une rencontre de démarrage a eu lieu le 6 juillet 2020

Article 29.2 DROIT APPLICABLE ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

Si un différend survient entre l'Intégrateur et la Société relativement à l'exécution ou à l'interprétation du Contrat de Services professionnels, les Parties s'engagent, avant d'exercer tout recours, à rechercher une solution amiable à ce différend et, si besoin est, à **faire appel à un tiers, selon des modalités à convenir**, pour les assister dans le règlement du différend.

OBJECTIFS :

À définir

BASÉ SUR :

- Préséance des documents contractuels
- Étapes d'adjudication du contrat (dialogue compétitif)
- Autres documents :
 - Comités de direction
 - Rapports EY
 - Ententes de lot
 - Demandes d'ajustement de projet (DAP)
 - Exercice de réconciliation automne 2019
 - Exercice analyse d'écart printemps 2020

Échéance
À convenir

ÉTAPES :

À définir

4. Évaluation de la rentabilité de CASA

4.2 Rentabilité du projet CASA

En M\$	Coûts			Bénéfices (2016-2032)	Rentabilité	
	Alliance	SAAQ	Total			
Mai 2017						
Projet	248	128	376	638	262	10,0%
Récurrance	210	②				
total	458 ①					

Sept 2019						
Projet	305	181	486	777	291	6,3%
Récurrance	153	②				
total	458 ①					

Juillet 2020						
Projet	342	272	614 ③	692	78	2,0%
Récurrance	116	②				
total	458 ①					

① Montant du contrat avec l'Alliance

② Récurrance limitée à l'inflation par le budget des frais d'administration globaux inclus au cadre financier de la Société

	L2	Total
Budget initial	127 M\$	376 M\$
Livraison 2	④	
Réalisation de CRQ	38	38
Efforts supplémentaires estimés L2	51	51
Précision des efforts supplémentaires L2 (replanification)	54	54
Impact Covid	74	74
	217	217
Réalisation de la L3 (indemnisation)		21
Budget révisé juillet 2020	344 M\$	614 M\$
		③

④ Budget initial de 114 M\$ plus réserve contractuelle

4.3 Bénéfices du projet - évaluation préliminaire

Bénéfices jusqu'en 2032 (M\$)	Mai 2017	Septembre 2019	Juillet 2020
Livraison 1	33	57	57
Livraison 2	442	486	448
Livraison 3 (Indemnisation)	52	104	79
Réduction du plan d'investissement de base	175	175	175
Total	702	822	759
Total escompté à 90%	638	777	692

Une année de bénéfices en moins dû à échéancier révisé

- Les bénéfices se poursuivent au delà de 2032, malgré l'hypothèse de fin du calcul à cette date
- Les bénéfices stratégiques ne sont pas quantifiés

5. Recommandations

Volet réalisation du projet :

- Considérant la vélocité démontrée du projet
- Considérant que les hypothèses de réalisation ont été établies conjointement par la SAAQ et par l'Alliance
- Considérant que le projet a identifié les marges de manœuvre nécessaires advenant des enjeux sur l'échéancier sans compromettre la valeur d'affaires
- Considérant l'analyse de risques qui démontre que des mesures de mitigations sont possibles
- Considérant que le projet permet de pérenniser les actifs technologiques de la Société au profit des clients

Volet assurance qualité externe :

- Considérant que le rapport EY atteste de la rigueur de l'élaboration de la planification globale révisée et que les hypothèses utilisées sont conséquentes avec les analyses effectuées par l'équipe CASA et les éléments connus à ce jour
- Considérant que le rapport EY confirme la justesse de l'analyse de risques établie par le projet

Volet financier :

- Considérant que le projet demeure rentable et conserve une marge de manœuvre
- Considérant que la Société est confiante de pouvoir renégocier un nouvel échéancier du remboursement du déficit cumulé avec le ministère des Finances
- Considérant l'engagement de faire la réalisation de la Livraison 2 sans augmentation de frais administratif pour le client

Volet contractuel :

- Considérant que la Livraison 2 se fera à l'intérieur des paramètres contractuels

Volet client :

- Considérant que la valeur d'affaires pour le client est toujours pertinente et s'est vu confirmer davantage avec la pandémie

La direction recommande au CTI/CAPV de recommander au CA de poursuivre la Livraison 2, de confirmer le montant de la Livraison 2 à 344 M\$ et de terminer la discussion avec l'Alliance et le tiers indépendant, afin que le projet se réalise à l'intérieur des paramètres contractuels.