

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

Présenté au conseil d'administration

Le 19 mars 2021

Table des matières

1. Suivi du projet CASA

- 1.1 Échéancier global par livraison
- 1.2 Appréciation des indicateurs du chantier
- 1.3 Appréciation des activités structurantes du plan global
- 1.4 Ressources humaines
- 1.5 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés / Mise à jour au 11 février 2021
- 1.6 Suivi financier / Global
- 1.7 Utilisation du véhicule contractuel
- 1.8 Sommaire des risques / Finances
- 1.9 Sommaire des risques / Gestion contractuelle
- 1.10 Programme de l'assurance qualité / EY

2. Prochain suivi du projet

Annexes

- Annexe 1 – Synthèse de l'évolution du projet CASA
- Annexe 2 - Suivi du contrat avec l'Alliance
- Annexe 3 – Programme de l'assurance qualité SAP / Données au 12 février 2021
- Annexe 4 - Cadre de référence des revues de l'assurance qualité EY / Dimensions couvertes par la 5e revue

1. Suivi du projet CASA

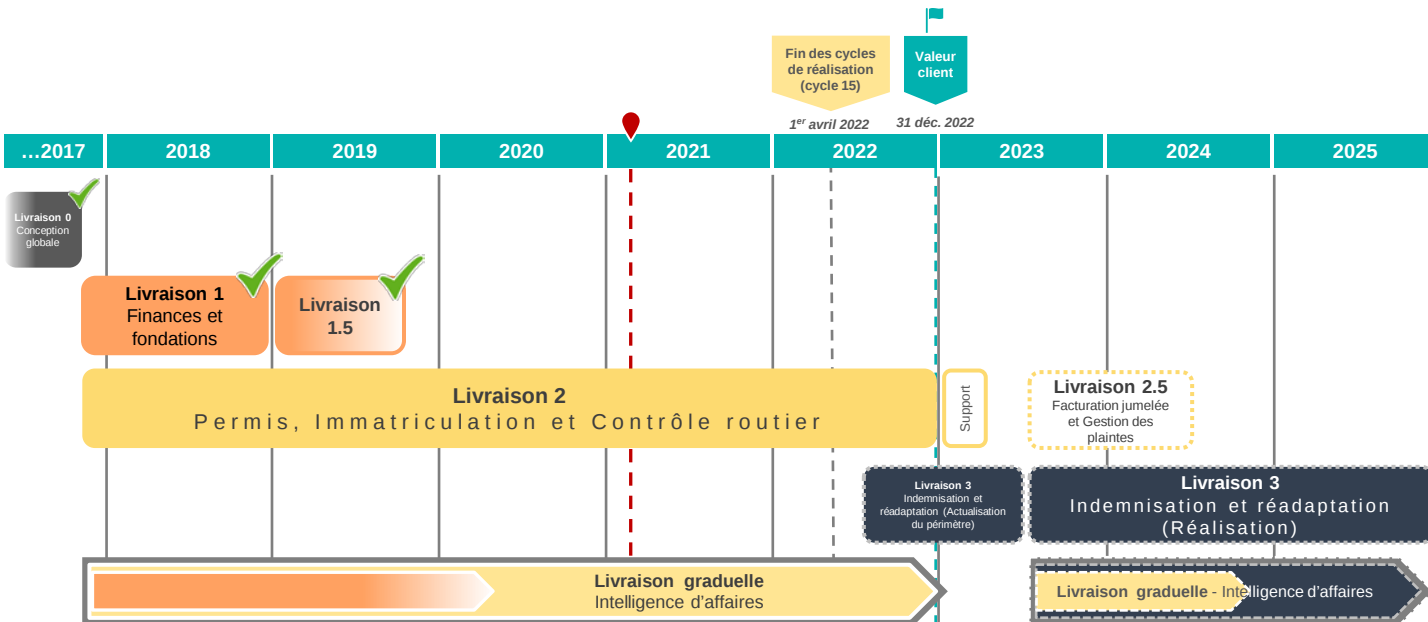
1.1 Échéancier global par livraison

L'exécution de la Livraison 2 progresse comme prévu lors de la replanification globale de septembre 2020. Une planification préliminaire de la Livraison 2.5 sera produite pour octobre 2021.

Appréciation globale



🔧 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



1.2 Appréciation des indicateurs du chantier

Les indicateurs sont basés sur le plan de référence de la Livraison 2. Les défis associés aux ressources humaines demeurent mais sont sous contrôle.

Appréciation
globale



● 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

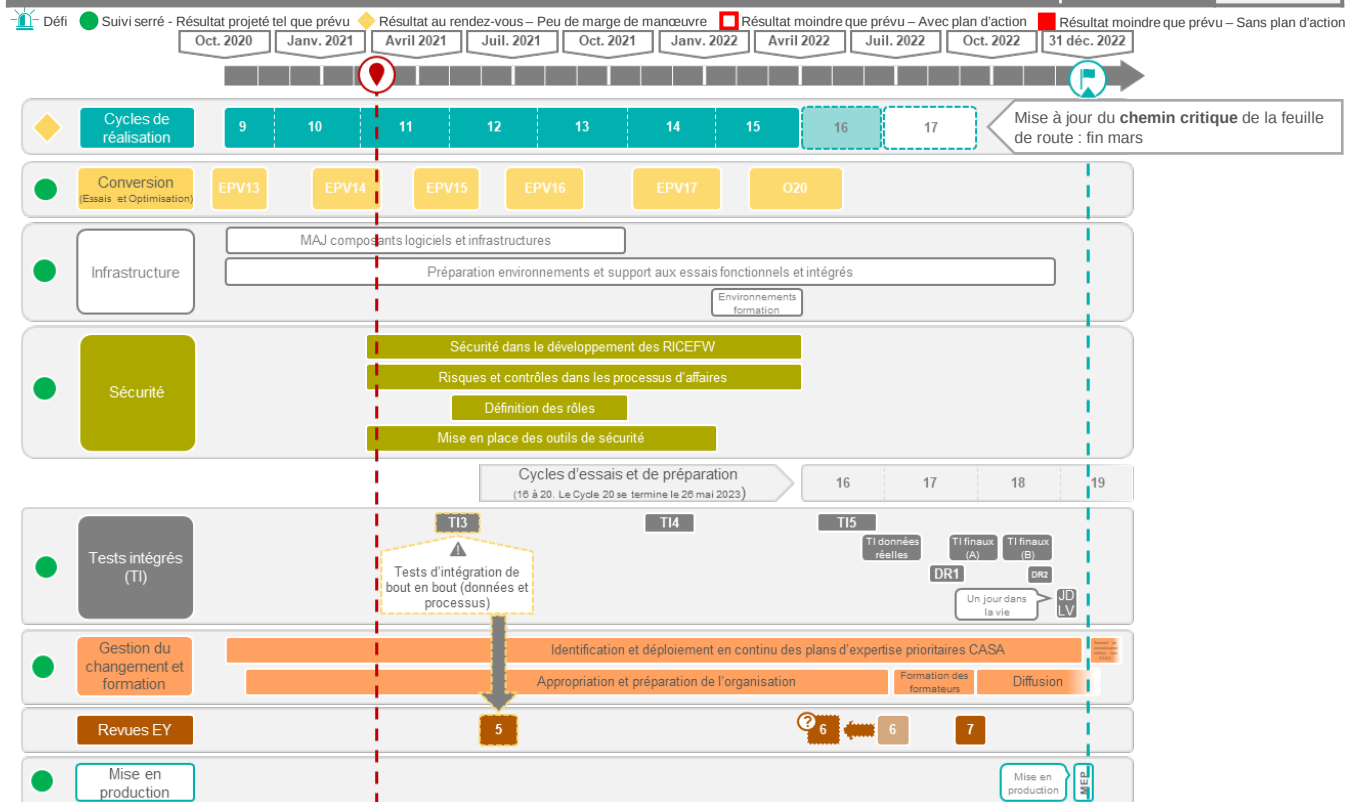
Livraison	Indicateur										
	Délai		Coûts		Portée	Ressources humaines ¹		Risques	Bloquants stratégiques	Bénéfices ²	Gestion de l'entente ³
	IPD		IPC			SAAQ	Alliance			Reprise du suivi des bénéfices au printemps 2021	
2 – Permis, Immatriculation et Contrôle routier	0,97	●	0,97	●	●	◆	◆	◆	Aucun	●	●

1. Section 1.8 : Sommaire des risques / Finances
2. Section 1.9 : Sommaire des risques / Gestion contractuelle

1.3 Appréciation des activités structurantes du plan global

Les activités progressent comme prévu. La vélocité associée au cycle 10 est celle de la planification (objectif atteint). Le plan d'action pour adresser la dette résiduelle des cycles précédents est en cours d'élaboration. Nous continuons de suivre attentivement le chemin critique au niveau des RICEFW, qui représentent 49 % des efforts au cycle 11.

Appréciation globale



1.4 Ressources humaines

Les défis associés aux ressources humaines demeurent mais sont sous contrôle.

Appréciation globale



● 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

Taux d'absentéisme CASA	2019	Cycle 10 (2020-11-16 au 2021-02-05)
Externes (Alliance et SAAQ)	5 %	3,01 %
Internes SAAQ	6 %	4,03 %



Tendance se maintient

Taux de roulement CASA	2019	2020
Alliance	31,9 %	22,3 %
SAAQ (internes et externes)	20,5 %	12,4 %



Tendance à la baisse par rapport à 2019

Répartition des équipiers CASA (fév. 2021)



Ressources humaines en dotation

SAAQ	Alliance
19	9

Stratégie

Combler temporairement les postes par des ressources contractuelles ou des retraités. Ajout de surcapacité pour constituer une force de réserve à travers l'Alliance.

1.5 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés

Mise à jour du 11 février 2021

Sommaire	Indicateur 2020-11				Indicateur 2021-02			
Niveau	☐	◆	●	S. O.	☐	◆	●	S. O.
CASA - Réalisation L2	4	4	5	1	2	7	4	2
Total	14				14			

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2020-11	Indicateur 2021-02
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	- Nouveaux projets de loi adoptés. Marge de manœuvre pour pousser les impacts après la L2. - Réalisation des analyses d'impact des projets potentiels met une pression sur CASA qui est difficile à absorber (réf. : risque 1.1). - Plan d'action en place et fait l'objet d'un suivi constant par la gouvernance.	☐	☐
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.	- Performance du cycle 10 au rendez-vous. Planification de la dette en cours. - Les pistes d'optimisation et de dégagement de marges de manœuvre se poursuivent et portent fruit. - Ajout de 28 superutilisateurs à partir du cycle 11 qui viendront en appui aux équipiers, entre autres, pour la réalisation des tests intégrés (TI3). - Activités de conversion, d'infrastructure, de sécurité, de tests intégrés, de gestion du changement et formation ainsi que celles de mise en production : risques sous contrôle.	◆	☐ ●
1.1	Les ressources INTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	- De plus en plus de postes dotés. - Processus de dotation en continu. - Expertises critiques sous surveillance.	☐	◆ ☐
1.2	Les ressources EXTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	- Contrats des ressources pigistes de l'Alliance renouvelés en décembre pour l'année 2021. - Marché plus ouvert qu'au début de la pandémie dû à la reprise de projets. Pose un potentiel défi de rétention.	☐	◆ ☐
17.3	Risque d'intégration des données passives dans les transactions et les interfaces.	Solution connue et les efforts ont été intégrés dans les EPV15 à EPV17.	◆	◆
18.1	La complexité d'intégration à CASA des partenaires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	- Enjeu avec le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM), escaladé auprès de la gouvernance. - Analyse d'impact en cours pour obtenir un portrait global de tous nos partenaires. - Les tables de travail se poursuivent avec les principaux partenaires. - Suivi à renforcer afin de s'assurer que l'arrimage avec nos partenaires n'impacte pas l'échéancier.	●	◆



● 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

1.5 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés (suite)

Mise à jour du 11 février 2021

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2020-11	Indicateur 2021-02
19	Les développements (RICEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques.	- Suivi constant car la L2 n'est pas « vanille ». - Plan d'assurance qualité en place et vérifications en continu. - Formation des développeurs en continu.	◆	◆
23	L'incompréhension des interdépendances entre les livrables ralentit et bloque les équipes dans l'exécution.	- Trois mesures en cours afin de documenter et de suivre : - Les liens d'interdépendance à l'architecture; - Les liens d'interdépendance dans le séquençement des travaux; - Les interdépendances critiques (documentation visuelle de haut niveau). - L'efficacité de ces mesures sera confirmée au cours des prochains cycles.	◆	◆
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.	Organisation du travail est en amélioration continue.	●	●
17.1	Risques relatifs à la conversion des données.	- Risque inhérent à tout projet de cette envergure; - Sous contrôle.	●	●
20	La nouvelle solution gouvernementale d'authentification n'est pas disponible à temps pour être intégrée dans CASA L2.	- Volet citoyen : respect de l'échéancier; - Volet entreprise : nos échéanciers ne concordent pas et la SAAQ travaille sur un plan B; - Discussions en cours.	●	●
21	La vélocité du projet pourrait être affectée par l'épidémie de COVID-19.	4 cas déclarés mais cela n'affecte pas le projet; - Demeure sous surveillance.	●	●
05	La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (incluant la cohabitation).	S. O.	Ce risque sera adressé en juillet 2021	
24	Un appel d'offres en cours pourrait provoquer un changement de prestataire de services au niveau du Bureau de programme occasionnant un roulement de ressources considérables, plusieurs d'entre elles étant considérées comme stratégiques.	S. O.	□	Terminé



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

1.6 Suivi financier

Global

Le budget est respecté.

Appréciation
globale



● 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

Annexe 1 :
Synthèse de
l'évolution du
projet CASA

CASA (en millions de \$)	Budget	Coûts réels au 2020-11-14	Coûts réels au 2021-02-13	Projection
L0 - Conception globale	24	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	117	117	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et Contrôle routier	416	201	229	416
L3 - Indemnisation	65	-	-	65
Coûts transférés du Plan de pérennité	31	31	31	31
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons	29	4	4	29
TOTAL	682	377	405	682

+ 28 M\$

Pour la période du **14 novembre 2020 au 13 février 2021**, les investissements de la Livraison 2 se sont élevés à **28 M\$**

Alliance : **17,6 M\$**

SAAQ : **10,4 M\$**

1.7 Utilisation du véhicule contractuel

Le coût du contrat est respecté.

Appréciation globale



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

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (M \$)	Contrat	Utilisation au 2020-11-14	Utilisation au 2021-02-13	Solde
PROJET CASA				
<i>Services professionnels</i>				
Livraisons 0 et 1 (terminées)	65,0	65,0	65,0	0,0
Livraison 2 (fin 2023-03-31)	231,3	122,0	138,5	92,8
Facture jumelée (fin à déterminer)	15,0	0,0	0,0	15,0
Total - Services professionnels	311,3	187,0	203,5	107,8
Licences SAP	56,8	46,7	47,5	9,3
Infrastructures (matérielles et logicielles)	26,3	24,7	25,0	1,3
Autres coûts (formation)	0,6	0,6	0,6	0,0
TOTAL - PROJET CASA	395,0	259,0	276,6	118,4
		+ 17,6 M\$		
OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES				
Services professionnels	18,6	13,2	13,4	5,2
Licences SAP (fin 2027-03-31)	35,3	8,6	12,0	23,3
Infrastructures (matérielles et logicielles) (fin 2027-03-31)	8,9	2,5	2,5	6,4
Autres coûts (formation)	0,6	0,4	0,4	0,2
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	63,4	24,7	28,3	35,1
		+ 3,6 M\$		
TOTAL DU CONTRAT	458,4	283,7	304,9	153,5
		+ 21,2 M\$		

Pour la période du **14 novembre 2020** au **13 février 2021**, l'utilisation du contrat est de **21,2 M\$**

Projet CASA - Livraison 2 : **17,6 M\$**

Opérations, support et licences : **3,6 M\$**

Annexe 2 : Suivi du contrat avec l'Alliance

1.8 Sommaire des risques / Finances

Mise à jour 2021-01

Sommaire	Évaluation 2020-10			Évaluation 2021-01		
	E	M	F	E	M	F
Finances	0	2	2	0	2	2

Tableau récapitulatif des analyses réalisées

Risque	Évaluation 2020-10	Évaluation 2021-01	Commentaires/contrôles à venir
39 Rentabilité du projet/ coût pour le citoyen/ remboursement du déficit cumulé	M	M	- La dernière mise à jour du cadre financier montre que le coût pour le citoyen n'est pas impacté. - Toutefois, les projections montrent que le délai de remboursement du déficit cumulé pourrait être prolongé.
40 Non-réalisation/ récupération des bénéfices	M	M	Certains bénéfices ont été révisés à la baisse et la matérialisation de certains autres a été reportée et est à surveiller.
41 Non-respect du coût du contrat	F	F	Coût du contrat respecté.
42 Surfacturation et/ou mauvaise comptabilisation	F	F	Plusieurs contrôles sont instaurés et réduisent ce risque.

1.9 Sommaire des risques / Gestion contractuelle

Mise à jour 2021-02

	Évaluation 2020-11			Évaluation 2021-02		
	E	M	F	E	M	F
Gestion contractuelle	-	-	7	-	-	5

Risques	Évaluation 2020-11	Évaluation 2021-02	Commentaires
Lois, règlements, modalités contractuelles : Mauvaise compréhension et interprétation	F	F	L'entente conclue clarifie les livrables à réaliser d'ici la fin de la Livraison 2 ainsi que les budgets associés. La mise à jour du Plan de qualité et de programme (PQP) précise les modalités de gestion des écarts avec la planification (feuille de route).
Lois, règlements, modalités contractuelles : Mauvaise application	F	F	
Exécution du contrat : Déséquilibre dans la relation d'affaires avec l'Alliance	F	F	L'entente conclue permet de confirmer et de solidifier l'engagement des parties.
Exécution du contrat : Suivi n'est pas fait de façon adéquate	F	F	
Gouvernance : Non-divulgaration d'actes répréhensibles Non-divulgaration de conflit d'intérêts Influence ou pouvoir de la personne	F	F	Risques liés à l'éthique ont été fusionnés.

1.10 Programme de l'assurance qualité

EY

Les sujets proposés par EY pour la 5^e revue ont été discutés à la séance du CTI-CAPV du 11 mars.

Appréciation globale



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

 Revues de gouvernance	Statut des actions prises à la suite des recommandations			Total
	À débiter	En cours	Terminé	
Revue 1	0	0	23	23
Total en %	-	-	100 %	
Revue 2	0	0	26	26
Total en %	-	-	100 %	
Revue 3	0	0	23	22
Total en %	-	-	100 %	
Revue 4	1	1	17	19
Total en %	5 %	5 %	90 %	

- Annexe 3 : Programme de l'assurance qualité SAP / Données au 12 février 2021
- Annexe 4 : Cadre de référence des revues de l'assurance qualité EY / Dimensions couvertes par la 5^e revue

No revue	Sujets	Validation des sujets / Séance du CTI-CAPV	Période*	Dépôt du rapport
5	• Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification de travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution en respect des besoins de la Société et appréciation du niveau de risque et des enjeux par rapport à la dernière revue, ainsi que nos différentes marges de manœuvre • Identification des facteurs clés qui ont contribué à la progression de la vélocité à ce jour, leur évaluation et la perspective de nouveaux éléments (ressources/expertise, organisation du travail, méthodologie, etc.) • Appréciation de la préparation et l'avancement de la réalisation pour le troisième cycle de tests intégrés (T13)	2021-03-11	Mi-mars à fin avril 2021	CTI-CAPV du 13 octobre 2021
6	• Revue axée sur la période de tests finaux • Alignement à la fin des tests intégrés 5 et des 15 cycles de réalisation	Provisoire Mars 2022	Mi-avril à mi-mai 2022	Début juin 2022
7	• Revue axée sur la préparation à la mise en production	Juin 2022	Fin septembre à fin octobre 2022	Début novembre 2022

* La durée d'une revue est d'environ 4 semaines.

2. Prochain suivi du projet

- CA du 17 juin 2021

Annexes

Annexe 1 - Synthèse de l'évolution du projet CASA

Synthèse de l'évolution du projet CASA

Portée			Baseline	Estimés préliminaires		Final
	Pérennité 17 novembre 2011 CA Budget (M\$)	Dossier d'affaires CASA 18 mai 2017 CA Budget (M\$)	CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP Budget (M\$)	CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV Budget (M\$)	CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA Budget (M\$)	Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial Budget (M\$)
L0 - Conception globale		27	24	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	122	122	122	122	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	122	192	301	373
L2 - Contrôle routier (CRQ)	25	5	5	43	43	43
L3 - Indemnisation (FA)	25	44	65	65	65	65
Coûts transférés du Plan de pérennité		31	31	31	31	31
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons		38	28	9	33	29
Total budget du projet	364	376	397	486	614	682
Bénéfices (nets de la contingence)	638	638	705	777	692	692
Rentabilité \$	274	262	308	291	78	10
Rentabilité %	8,4%	10%	8,7%	6,3%	2%	0,3%
Échéancier - L2	Décembre 2022	Décembre 2019	Octobre 2020	Décembre 2021	Décembre 2022	Décembre 2022
Durée du projet	11 ans	5 ans	5 ans	6 ans (incluant L3)	6 ans (excluant L3)	6 ans (excluant L3)
ÉVOLUTION DES DÉCISIONS D'AFFAIRES	Budget - Conversion ASRR et FA - Rénovation ASRR Bénéfices - 2012 à 2032 - Processus ASRR - Réduction des investissements plan de base ☐ : Non inclus ☐ : Non modernisé	Budget - Même budget - ↑ Portée - ↓ Risque - ↓ Durée Bénéfices + Ajout de L1 et L3 - Contingence 10% (échéancier)	Budget + 21 M\$: L3 précision sur le budget Bénéfices + 57 M\$: L3 + 10 M\$: L1	Budget vs baseline + 38 M\$: CRQ ajout de portée + 70 M\$: Efforts estimés L2 Bénéfices vs baseline + 38 M\$: CRQ + 49 M\$: ASRR - 48 M\$: Report L2 à déc 2021 + 33 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	Budget vs baseline + 38 M\$: CRQ ajout de portée + 159 M\$: Efforts estimés L2 + 20 M\$: Ajouts de portée avant médiation Bénéfices vs baseline + 38 M\$: CRQ + 49 M\$: ASRR - 111 M\$: Report L2 à déc 2022 + 11 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	Budget vs baseline + 38 M\$: CRQ ajout de portée + 231 M\$: Efforts supplémentaires L2 + 20 M\$: Ajouts de portée avant médiation Bénéfices vs baseline + 38 M\$: CRQ + 49 M\$: ASRR - 111 M\$: Report L2 à déc 2022 + 11 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices

Décision L3 à venir

Annexe 2 - Suivi du contrat avec l'Alliance

(en M\$)	Signature du contrat ↓ Juin 2017			CASA - Suivi ↓ 4 décembre 2018 CTI-CVP			CASA - Suivi ↓ 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV			CASA - Suivi ↓ 13 juillet 2020 CA			Médiation du 30 septembre 2020 ↓ 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial		
	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total
Projet CASA	247	129	376	247	150	397	284	202	486	342	272	614	395	287	682
Opérations support et licences	211			211			174			116			63		
Total contrat avec Alliance	458			458			458			458			458		

Annexe 3 - Programme de l'assurance qualité SAP

Données au 12 février 2021

Les différentes revues sont planifiées à des jalons ciblés afin de réduire les risques de projet.

Appréciation globale



		Cumul	2017 à 2020	2021	
				Réalisées	À venir
Revues du programme de l'assurance qualité SAP et de l'expertise sur demande de la Société		50	49	1	18
Efforts en jours-personnes consacrés à l'assurance qualité SAP (tous types confondus)		1554	1515	39	
Recommandations	Recommandations à la suite des revues	556	529	27	
	Traitées	518			
	En traitement	38			

Annexe 4 – Cadre de référence des revues de l'assurance qualité EY

Dimensions couvertes par la 5^e revue



REVUE DE PROJET EY: CADRE DE RÉFÉRENCE

NOS REVUES DE PROJET CONSIDÈRENT LES CINQ AXES SUIVANTS:

Vision et direction

- Gouvernance
- Soutien de la direction
- Processus décisionnel et d'acceptation

Évaluation et surveillance

- Gestion de la performance
- Assurance de la qualité
- Gestion des risques et des enjeux

Exécution

- Gestion des ressources
- Méthodologie
- Gestion de l'intégration
- Intégrité de la solution (essais, données et sécurité)
- Mise en production
- Support post-implantation



Acceptation par l'entreprise

- Alignement organisationnel
- Gestion du changement organisationnel
- Gestion de la communication
- Formation et adoption

Planification

- Gestion du plan de projet
- Plan de gestion des ressources
- Plan de gestion des risques et des enjeux
- Contrôle des changements de la portée du projet
- Plan de mise en production
- Plan de support

La cinquième revue de projet du printemps 2021 se concentrera sur les dimensions soulignées sur le cadre de référence.