



PLAN DE QUALITÉ PROGRAMME PROJET CASA

Version 2

Avril 2022

CASA

Société de l'assurance
automobile

Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

Table des matières

1. CADRE D'APPLICATION.....	4
1.1 Objectifs et Principes directeurs.....	4
1.2 Terminologie.....	4
1.3 Équivalences.....	6
1.4 Représentants désignés par les parties.....	7
1.5 Précision concernant les liens hypertextes.....	7
2. SOMMAIRE DE LA PORTÉE DU PROJET CASA.....	8
3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE ET CALENDRIER DE LA LIVRAISON.....	11
3.1 Stratégie de mise en oeuvre.....	11
3.2. Plan global.....	11
3.3 Stratégie de développement.....	12
3.4 Stratégie d'essais, conversion et mise en production.....	13
ORGANISATION DU PROGRAMME.....	17
4.1 Principes d'organisation.....	17
4.2 Structure de gouvernance du projet CASA.....	18
4.3 Rôles et responsabilités.....	18
4.4 Structure de livraison.....	23
4.5 RACVI.....	25
5. MÉTHODOLOGIE ET MÉCANISMES DE RÉALISATION.....	26
5.1 Méthodologie.....	26
5.2 Concepts clé « fonctionnels/organisation du travail » de la phase réaliser.....	27
5.3 Rôles clés de la réalisation d'un RICEFW/livrable.....	28
5.4 Outils et accélérateurs.....	28
5.5 Cérémonies agile CASA Livraison 2.....	29
5.6 Gestion du changement.....	31
6. MÉCANISMES DE GESTION.....	33
6.1 Processus de gestion des modifications en cours de livraison.....	33
6.2 Gestion des demandes d'ajustements au projet pour la Livraison 2.....	35
6.3 Escalade pour la résolution des différends.....	36
6.4 Gestion des ententes de lot par cycle.....	40
6.5 Partage de risques.....	40
7. CADRE DE GESTION DES RISQUES, DES ENJEUX, DES BLOQUANTS ET DES POINTS EN SUSPENS	
41	



7.1 Définitions.....	41
7.2 Orientations	42
7.3 Diagramme sommaire des processus de gestion des risques, des enjeux, des bloquants et points en suspens.....	45
7.4 Processus de gestion des bloquants	48
7.5 Processus de gestion des points en suspens	50
8. GESTION DOCUMENTAIRE.....	51
9. GESTION DE LA PERFORMANCE ET REDDITION DE COMPTES.....	52
9.1 Gestion de la performance de la Livraison 2	52
9.2 Reddition de comptes.....	53
10. ASSURANCE QUALITÉ.....	54
10.1 Plan Assurance Qualité.....	54
10.2 Approbation des livrables	54
11. GESTION DES BÉNÉFICES	55
11.1 Bénéfices escomptés CASA	55
11.2 Cadre de gestion des bénéfices	57
12. RESSOURCES HUMAINES.....	59
12.1 Dotation des postes.....	59
12.2 Processus d'assignation des ressources de l'Alliance.....	60
12.3 Processus d'assignation des ressources de la Société.....	60
12.4 Processus de signalement d'un mouvement ou du départ d'un équipier de l'Alliance ou de la Société.....	61
12.5 Transfert de connaissance	62
12.6 Ressources stratégiques de l'Alliance.....	62
12.7 Mixité des ressources.....	62
12.8 Interactions entre le personnel de la Société et celui de l'Alliance.....	63
12.9 Mécanismes d'assurance qualité de la prestation des équipiers	63
12.10 Le télétravail.....	64
12.11 Accès informatiques privilégiés.....	65

1. CADRE D'APPLICATION

1.1 OBJECTIFS ET PRINCIPES DIRECTEURS

Le Plan de Qualité Programme (PQP) est le cadre de référence pour les modalités de gestion qui encadrent la réalisation des travaux par les équipiers de l'Alliance et de la Société. Ces modalités peuvent être de niveau stratégique, tactique et opérationnel. Cette version du PQP couvre l'exécution de la Livraison 2 du projet CASA qui doit prendre fin le 31 mars 2023. Le PQP ne lie pas les parties. Seuls les Documents contractuels lient les parties.

L'objectif principal du PQP est de guider les équipes dans la gestion conjointe et rigoureuse de la Livraison 2 dans l'esprit des meilleures pratiques de gestion de projets. Il en résume la portée, la stratégie de mise en œuvre et le calendrier. Il détaille les différents mécanismes de gestion, d'organisation et de réalisation ainsi que les processus clés qui les sous-tendent.

Le PQP vise à assurer la fluidité des communications entre les équipes de projet, la gouvernance et les parties prenantes d'affaires à l'intérieur de processus décisionnels efficaces et partagés.

L'imputabilité des gestionnaires de l'Alliance et de la Société est le concept central autour duquel s'articule le PQP. Ce dernier respecte les contributions des parties conformément aux modalités prévues dans les Documents contractuels.

Le PQP est un document évolutif qui sera enrichi et ajusté tout au long de la durée de la Livraison 2 sans pour autant en changer la portée, les efforts et les coûts globaux. Sa mise à jour est sous la responsabilité du Bureau de programme CASA.

1.2 TERMINOLOGIE

Cette section vise à préciser la définition de certains termes utilisés dans le PQP.

Définitions

« **Alliance** » : désigne le partenariat IBM/LGS – SAP;

« **Chapitre** » : regroupement d'équipiers possédant une même expertise ou une même spécialité afin d'aligner les escouades vers une vision commune. Les chapitres agissent comme fournisseurs de services et de ressources auprès des escouades des tribus;

« **Contrat** » : le contrat est constitué du Contrat-cadre, incluant l'Entente de principe et les avenants, le Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, incluant les annexes A à N, y compris les annexes AA et BB, ainsi que le Contrat de licences, incluant ses annexes A;



« **Cycle** » : période dans laquelle on retrouve 4 itérations de 3 semaines;

« **Documents contractuels** » : les documents contractuels ont la définition qui leur est donnée dans le cadre du Contrat et incluent toute transaction subséquente entre les parties;

« **Éditeur** » désigne la firme SAP;

« **Escouade** » : équipe auto-organisée et généralement multidisciplinaire qui concentre ses efforts afin de livrer une solution complète soutenant le ou les processus d'affaires dont elle est responsable;

« **Intégrateur** » : désigne la firme IBM/LGS;

« **Itération** » : période d'une durée de 3 semaines durant laquelle des éléments de travail sont prévus, réalisés, testés, etc.;

« **Phase de mise en œuvre** » : période entre la signature du Contrat et l'acceptation définitive de tous les lots de travail de toutes les Livraisons. Pour les fins de cette version du PQP, la phase de mise en œuvre se limite à la Livraison 2;

« **Préséance** » : l'ordre de préséance est celui établi dans les Documents contractuels;

« **Propriétaire de produits** » : ressource SAAQ responsable du développement et de l'évolution de son produit (le plus souvent des processus de l'architecture d'entreprise) en fonction des besoins des clients, des lignes de services et des orientations d'affaires. Il est responsable de gérer le carnet de produits de l'escouade, de confirmer que la solution répond aux besoins d'affaires et qu'elle est opérationnelle;

« **Ressources de la Société /SAAQ** » : désigne les ressources internes de la Société ainsi que les ressources externes qui sont sous contrat pour le compte de la Société;

« **Ressources de l'Intégrateur** » : désigne les Ressources internes de l'Intégrateur, les pigistes retenus par l'Intégrateur et les employés et pigistes des sous-traitants impliqués dans l'exécution du Contrat de Services professionnels;

« **Ressources internes de l'Intégrateur** » : désigne les employés de l'Intégrateur et de ses filiales ou des entités liées à l'Intégrateur;

« **RICEFW** » : acronyme qui désigne les différents types de développements complémentaires permis sur les composantes SAP, dans la solution ou en interface avec celle-ci, soit :

- les rapports et comptoirs (R);
- les interfaces (I);
- les conversions (C);
- les évolutions/améliorations (E);
- les formulaires et lettres (F);

- les flux de travail (Workflow-W).

« **Solution** » signifie une solution d'affaires complète et conforme aux besoins, orientations et exigences de la Société énoncés dans les Documents contractuels;

« **Soumission** » : la Soumission est constituée de la soumission amendée du 23 janvier 2017 et de la soumission du 4 avril 2016;

« **Superutilisateurs** » : ressources des lignes de services qui contribuent à des activités de projet, dont les essais, en vue de s'habilitier à soutenir la solution à la suite de son implantation;

« **Tribu** » : regroupement de plusieurs escouades qui travaillent ensemble, souvent en fortes interactions, sur un même thème global.

1.3 ÉQUIVALENCES

Cette section vise à établir l'équivalence entre certains termes pour les fins du PQP :

« **CASA** » : « CASA » correspond à la Phase de mise en œuvre du projet;

« **Contrat de services professionnels** » : équivalent à « Contrat de services professionnels et de vente d'équipements »;

« **Équipier** » : équivalent à « Ressource »;

« **Leader adjoint à la direction** » : équivalent à « Coach » pour les ressources de l'Alliance, en binôme avec le directeur du programme CASA;

« **Leader et Leader adjoint** » : « Team Lead » et « Leader » sont équivalents à « Lead » alors que « Leader adjoint » est équivalent à « Lead adjoint »;

« **Lot** » : équivalent à « Lot de travail ». Un lot de travail est équivalent à un cycle;

« **Livraison** » : « équivalent à la Livraison 2 »;

« **Product Owner** » ou « PO » : équivalent à « Propriétaire de produit »;

« **Programme** » : équivalents à « Projet »;

« **Scrum** » : équivalent à « Mêlée »;

« **Société** » : équivalent à « SAAQ ».



1.4 REPRÉSENTANTS DÉSIGNÉS PAR LES PARTIES

Karl Malenfant, directeur de programme CASA, et Michel Dumas, leader adjoint à la direction, agissent comme représentants des parties. Ils peuvent intervenir pour tout changement à la portée, pour régler un différend ou pour tout autre sujet nécessitant une décision de niveau exécutif.

1.5 PRÉCISION CONCERNANT LES LIENS HYPERTEXTES

L'accessibilité aux documents disponibles à l'aide des liens hypertextes peut être variable en fonction des accès octroyés à la personne qui les consulte.

2. SOMMAIRE DE LA PORTÉE DU PROJET CASA

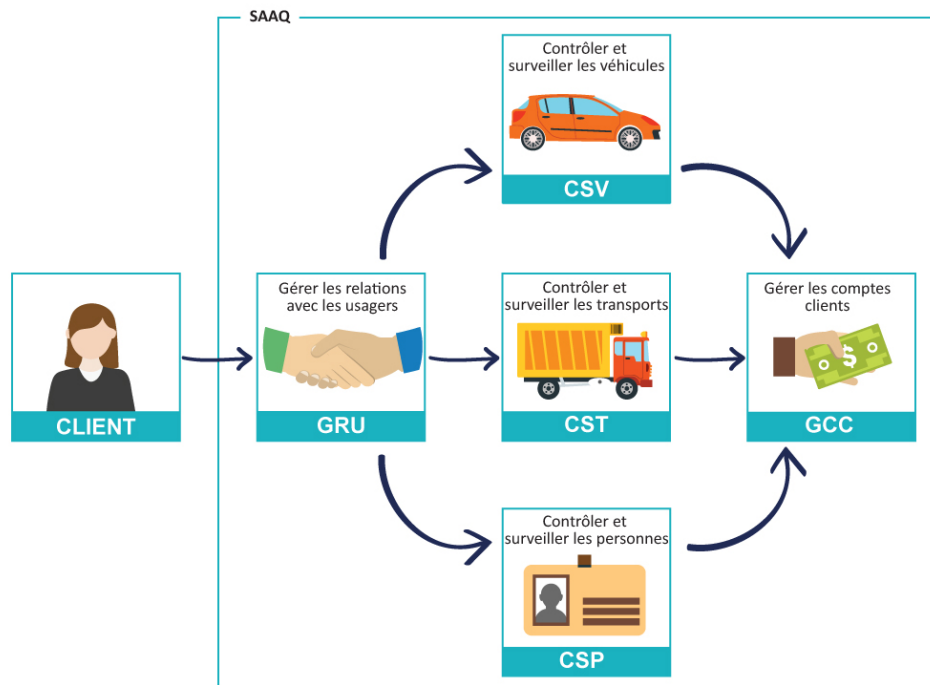
La portée initiale de la Livraison 2 est définie dans les Documents contractuels. Pour les fins du PQP, la portée du projet CASA couvre les éléments suivants :

- portée des services professionnels;
- portée fonctionnelle de la Solution;
- portée informationnelle de la Solution;
- portée technologique de la Solution (grands vecteurs technologiques).

La Livraison 2 fournira les outils nécessaires pour :

- soutenir la relation avec les usagers;
- bonifier la prestation électronique des services en ligne;
- assurer les services d'immatriculation et de permis de conduire;
- contrôler et surveiller le transport de personnes et de biens.

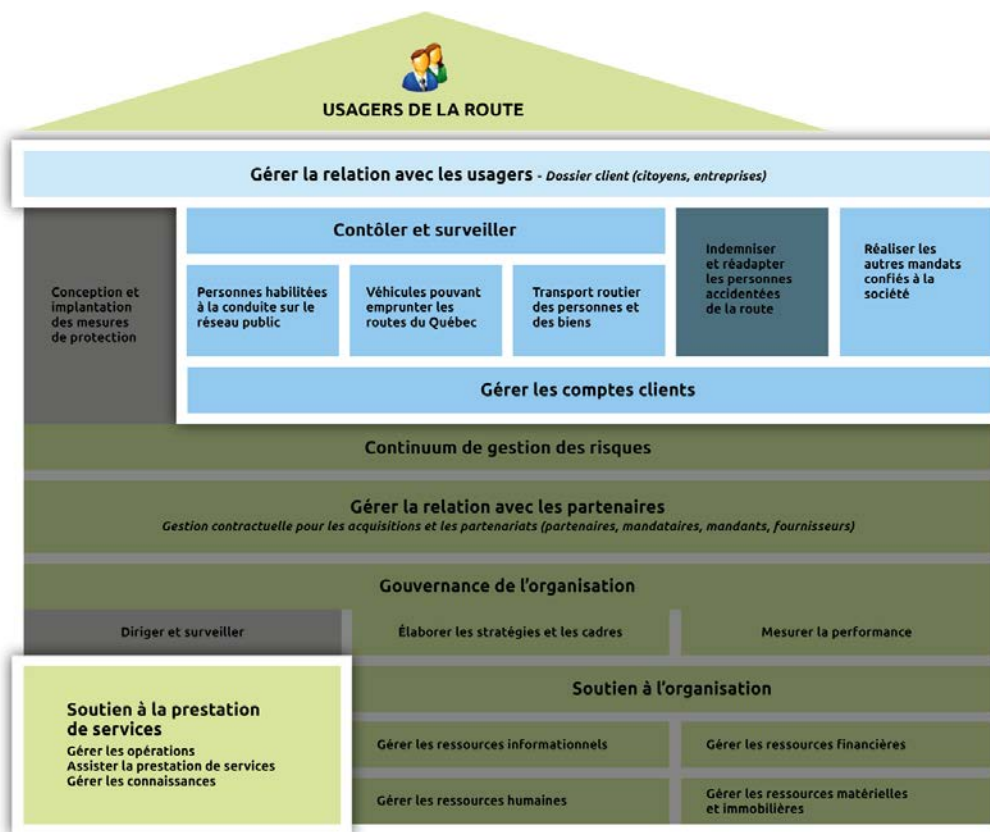
Tout cela, au bénéfice des clients.



La portée fonctionnelle de la Livraison 2 couvre les processus Permis, Immatriculation et Contrôle routier qui servira principalement à soutenir les grands processus (niveau 1) de CASA, à savoir :

- contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau public (CSP);
- autres mandats confiés à la Société (AMD);
- contrôler et surveiller les véhicules pouvant emprunter les routes du Québec (CSV);
- processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU);
- contrôler et surveiller le transport (CST).

Voici le positionnement de la portée de la Livraison 2 dans le [modèle de services d'entreprise](#).



Pour plus d'informations sur le modèle de services d'entreprise, consultez la section [Architecture d'entreprise](#) de l'intranet.

La portée de la solution en termes de processus est connue et partagée avec l'ensemble des équipiers du projet. Les documents qui la supportent sont :

- Le plan global qui définit la durée et précise le séquençement des activités structurantes dans le temps (réf. : section 3).

- La feuille de route présente la séquence de réalisation de tous les RICEFW nécessaire à la couverture de la portée fonctionnelle prévue au contrat. Elle évolue au fil des cycles.
- L'ensemble des livrables (RICEFW et autres) et leur suivi sont décrits dans l'outil [REDACTED] et sont déposés dans [REDACTED] (documentation pérenne pour la solution par exemple les processus (niveau 1, 2 et 3), les spécifications, les essais, etc.). Voir la section 8 Gestion documentaire pour plus d'information.

Le document [Découpage de l'architecture des processus dans \[REDACTED\]](#) illustre l'arrimage entre le découpage par processus d'affaires de l'architecture d'entreprise et leurs documentations dans [REDACTED]

La portée fonctionnelle est ensuite découpée par cycle régi dans des ententes de lot établies et gérées selon les modalités définies à la section 6.4 Gestion des ententes de lot. La définition des lots constituant essentiellement une liste de composantes à livrer tirée du carnet de produits requis à la mise en œuvre de la solution répondant à la portée d'affaires retenue.

Les ajustements à la portée du projet sont couverts par le processus de gestion des demandes d'ajustement au projet (DAP) décrit à la section 6.2.



3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE ET CALENDRIER DE LA LIVRAISON

3.1 STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

La présente section décrit la stratégie de mise en œuvre de la Livraison 2 de la Solution CASA. Cette livraison fait suite à la Livraison 1 qui avait pour objectif de mettre en place les principaux systèmes de soutien de l'organisation (Gestion des ressources financières, humaines, informationnelles, matérielles et immobilières).

Les principaux constituants de la stratégie de mise en œuvre retenue pour la Livraison 2 sont :

- portée d'affaires de la Livraison 2 et gestion du contenu (voir section 2);
- Plan global;
- stratégie de développement;
- stratégie d'essais et conversion des données;
- stratégie de gestion du changement (voir section 5.6);
- stratégie d'acceptation finale, déploiement et mise en production et support postimplantation de la solution.

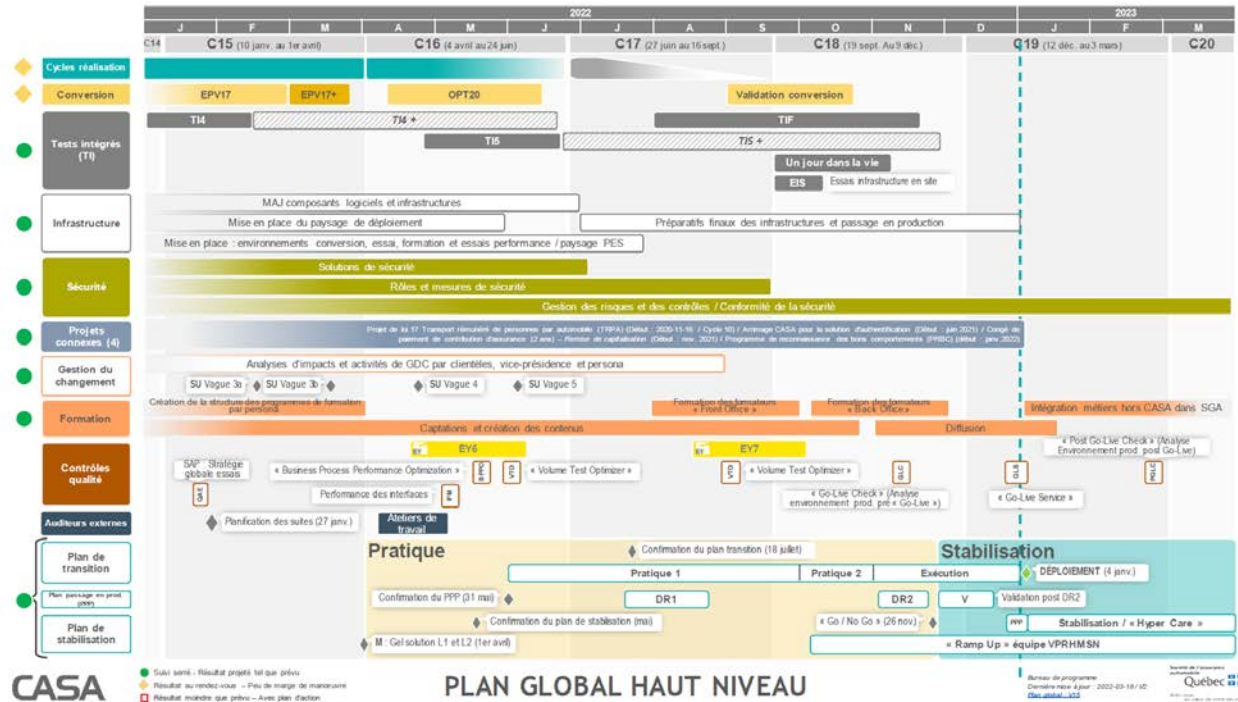
3.2. PLAN GLOBAL

Dans le cadre de la réalisation de son programme de transformation, la Société doit s'assurer d'établir un échéancier global, ainsi que des modalités de gestion assurant la coordination de l'ensemble des travaux réalisés par les différents intervenants associés au projet.

Pour tendre à cet objectif, CASA s'est doté d'un Plan global dans le cadre de la mise en œuvre de la Livraison 2. Le Plan global illustre l'échéancier des étapes du projet et leurs activités, ainsi que les jalons du projet. Ce plan est produit avec la collaboration de l'ensemble des parties prenantes du projet. Il est communiqué tout au long du projet aux acteurs du projet et maintenu à jour afin de refléter les précisions apportées, ainsi que les changements approuvés. Le plan est utilisé afin d'assurer l'alignement des plans détaillés, entretenus notamment au niveau des tribus et chapitres.

Pour des raisons pratiques, le [Plan global](#) est maintenu à jour indépendamment du PQP et est accessible en lecture en tout temps sur le site SharePoint du projet.

Un [plan global haut niveau](#), présentant les principales activités structurantes à venir, est produit et maintenu tout au long de la livraison afin de fournir une vue graphique à haut niveau du plan global soutenant sa communication et le suivi de sa réalisation.



[Lien vers le plan global haut niveau](#) à jour.

3.3 STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Dans le cadre des travaux de confirmation de la portée de la Livraison 2 et compte tenu du nombre de composantes à développer, une stratégie a été élaborée en s'appuyant principalement sur une approche étagée d'implantation d'un progiciel de gestion intégré (PGI) combinée à la mise en œuvre d'une pratique de développement agile à grande échelle.

Pour tendre à cet objectif, CASA s'est doté d'une stratégie étagée, les différentes composantes de la solution étant livrées de façon incrémentale par cycle de réalisation, au nombre de seize (16) à ce jour.



3.4 STRATÉGIE D'ESSAIS, CONVERSION ET MISE EN PRODUCTION

La stratégie d'essais retenue s'appuie sur une série de cycles d'essais itératifs et incrémentaux visant à s'assurer de la satisfaction des besoins d'affaires par la solution, incluant les dimensions sécurité et performance, chaque itération permettant de tester une plus grande couverture de la solution.

La stratégie vient préciser notamment les objectifs recherchés, l'approche privilégiée, les principales étapes, les modalités de documentation, les environnements d'essais, la gouvernance mise en œuvre, les critères et niveaux d'acceptation, ainsi que les différents niveaux d'essais et leurs caractéristiques.

Elle s'assure à chacun des cycles que les fonctionnalités testées dans les cycles précédemment fonctionnent toujours après l'application de modifications et fournissent les mêmes résultats (caractère régressif des essais). Elle s'assure également, au moyen de tests automatisés ou non, effectués à chacun des cycles d'essais, que les fonctionnalités livrées précédemment en production ne sont pas altérées par les nouvelles fonctionnalités testées, ainsi que du respect des principales règles d'affaires.

Essais fonctionnels en cours de cycle

La stratégie d'essais fonctionnels en cours de cycle consiste à tester chaque incrément de RICEFW réalisé à l'intérieur du cycle afin de s'assurer de la qualité de cette portion de la solution. Ces tests sont réalisés avec des données fictives.

Tests intégrés (TI) en cours de réalisation

La stratégie de tests intégrés en cours de réalisation consiste à tester les processus de bout en bout, au fur et à mesure de l'ajout de fonctionnalités réalisées lors des cycles précédents (TI3, TI4, TI5) en fonction de l'avancement de la livraison avec de nouvelles données et des données converties. Les superutilisateurs sont impliqués dès les TI3 dans l'exécution des scénarios.

Tests intégrés finaux (TIF)

Dans le cadre de la réalisation de son programme de transformation, le projet doit s'assurer avant la mise en production que les exigences techniques et fonctionnelles de la solution fonctionnent comme prévu pour un sous-ensemble des scénarios d'affaires les plus critiques au sein d'un système complet et intégré.

Pour tendre à cet objectif, CASA s'est doté d'une approche incluant la réalisation de deux séries de tests d'acceptation finaux (TIF-A, TIF-B) qui doit permettre de tester et valider la solution

développée. Cette approche inclut la participation d'utilisateurs finaux afin de s'assurer du bon fonctionnement de la solution.

Essais de conversion plein volume des données (EPV)

CASA s'est doté d'une approche itérative consistant à convertir en respect du modèle de dépendance, les entités (tables) de données requises à la réalisation des essais. Cette approche inclut la conversion, pour chacune des tables de données ciblées, de l'ensemble des instances de la table de production, en apportant les améliorations requises.

Cette approche permet de s'assurer de la qualité des traitements de conversion et des données converties. Enfin, elle permet aussi de vérifier la qualité de la solution développée à partir de données réelles provenant de production et d'optimiser la performance des programmes pour assurer un passage en production dans les limites du temps imparti.

Essais de performance de la solution

Le projet doit s'assurer que la nouvelle solution a des temps de service égal ou mieux à ceux mesurés avec les anciens systèmes. Le temps de service est primordial pour le projet, car il permet entre autres d'établir le nombre d'équivalents temps complet (ETC) nécessaire pour rendre les services tant dans les centres de services que dans les opérations effectuées au siège social ainsi que pour rémunérer les mandataires pour le travail réalisé.

CASA s'est doté d'une stratégie « Essais de charge et performance ». Elle consiste dans un premier volet à vérifier que la nouvelle solution développée atteigne, lorsque soumise aux différents événements d'affaires, des temps de service de prestation de services équivalents ou meilleurs en comparaison avec les anciens systèmes. Elle consiste également dans un second temps, au moyen d'essais de charge, à s'assurer d'une performance acceptable du nouveau système lorsque celui-ci est soumis à un grand nombre de demandes, comme c'est le cas lors de certaines périodes de pointe, tant pour les utilisateurs internes que pour les clients utilisant la prestation électronique de services.

Essais et sécurité de l'information

La Société, qui possède plusieurs informations nominatives sur les citoyens, doit s'assurer du respect des lois relatives à l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels.

CASA s'est doté d'un processus qui s'assure que les bons utilisateurs accèdent aux bonnes informations, d'une approche d'anonymisation des données converties de production dans le cadre de la réalisation des essais pour protéger les données confidentielles, de réalisation d'essais de sécurité applicatifs basés sur les rôles définis de la stratégie d'essais, ainsi que d'essais d'intrusion afin de protéger les données de la Société d'attaques extérieures.



Enfin, l'élaboration d'une stratégie de recouvrement, dans un délai de 90 minutes, en cas de sinistre est également prévue dans la stratégie de mise en œuvre de ce projet.

Stratégie d'acceptation finale

Dans le cadre de la réalisation de son programme de transformation, le projet doit s'assurer de l'acceptation finale de la solution ainsi que la réalisation du déploiement et la mise en production avec succès incluant le décommissionnement des anciens systèmes. La stratégie retenue a été élaborée principalement en s'appuyant sur la réalisation d'un certain nombre d'étapes, dont la réalisation d'essais d'acceptation finaux des fonctionnalités de la solution incluant des utilisateurs finaux (tests intégrés finaux (TIF)), la réalisation de tests de déploiement de la nouvelle solution (Dry-Run), et sur la vérification du bon fonctionnement de la solution déployée (essais journée dans la vie, inspirés des tests de parallélisme), ainsi que la mise en œuvre du plan de passage en production (Go-Live), la réalisation de chacune de ces étapes (GO-No-go) étant conditionnelle à la réalisation avec succès des étapes précédentes. Enfin, une étape de support postproduction de trois mois a été prévue.

Mise en production

Le projet doit s'assurer que la mise en œuvre de la nouvelle solution en production et l'arrêt de l'ancienne solution se déroulera dans un laps de temps restreint, tout en limitant les interruptions de services et en assurant la mise en œuvre de solutions transitoires pour les services jugés essentiels. Pour tendre vers cet objectif, CASA a mis en place les plans suivants :

- Moratoire : Période durant laquelle le projet vise à limiter au minimum les changements qui pourraient impacter la solution CASA par la mise en place d'un processus de gestion des changements, dont les objectifs sont de minimiser les risques et d'assurer une réalisation harmonieuse. Le [document « Moratoire »](#) en décrit les objectifs et définit les types de demandes d'ajustements à la solution, le processus de gestion des ajustements ainsi que les mécanismes d'approbation par le comité consultatif d'ajustements à la solution (CCAS).
- Plan de transition : Liste des activités à réaliser avant, pendant et après le plan de passage en production afin d'assurer la transition vers les nouveaux processus et les nouveaux systèmes, ainsi que l'arrêt des opérations sur les systèmes que SAP remplace. Définit également les mesures transitoires nécessaires au soutien des services critiques au cours du plan de passage en production.
- Plan de passage en production (PPP) : Recette détaillée comprenant toutes les activités nécessaires à l'assemblage de la nouvelle solution dans SAP. Celle-ci inclut les acteurs, les durées et les dépendances des activités.

Support production

L'équipe de projet doit également être en mesure, à la suite du déploiement et de la mise en production de la solution, d'adresser rapidement toutes éventualités liées à la non-conformité aux exigences d'affaires, en situation réelle, de façon à limiter, notamment, les impacts sur la qualité des services offerts et les clients.

CASA s'est doté d'une période de support de 3 mois auprès de l'intégrateur appuyée par un Plan de stabilisation. Lors de cette période, des ressources expertes ayant participé au projet seront mises prioritairement en disponibilité afin de pallier rapidement aux éventualités décrites, apporter les correctifs requis à la stabilisation de la solution et permettre la transition vers une prise en charge par la VPRHMSN.



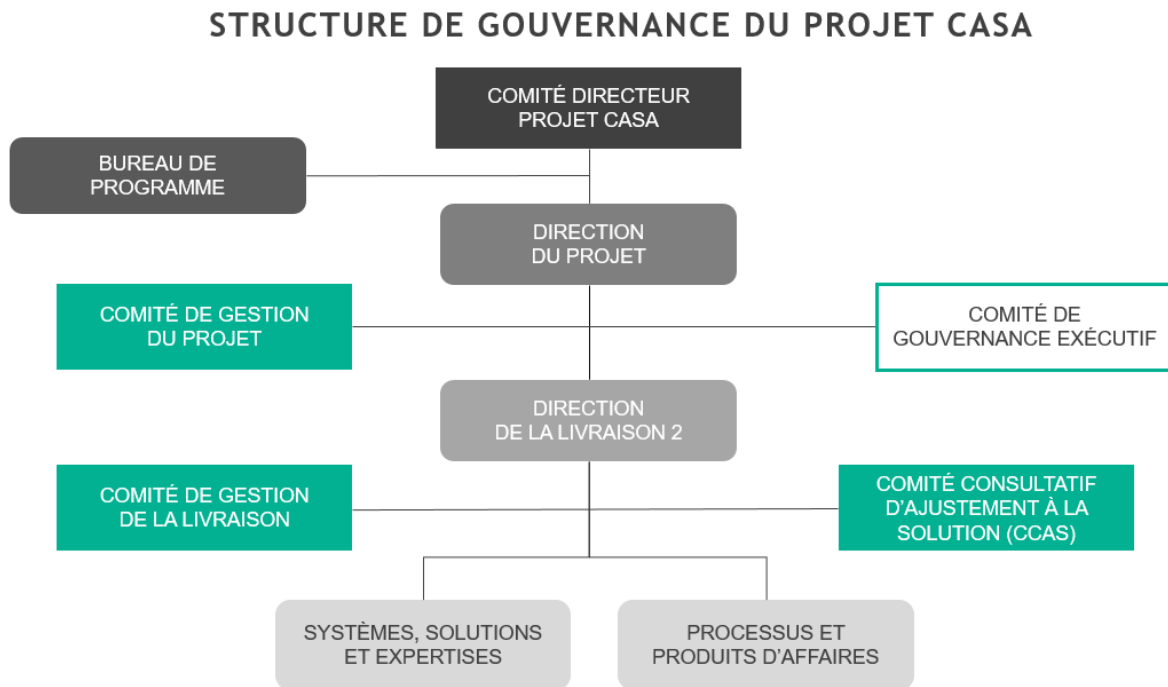
ORGANISATION DU PROGRAMME

4.1 PRINCIPES D'ORGANISATION

Le mode matriciel est privilégié afin de faire converger les travaux sur les objectifs visés. Cela permettra l'atteinte des bénéfices recherchés, c'est-à-dire :

- une gouvernance conjointe du projet CASA afin de consolider le partenariat d'affaires et de gérer proactivement les risques et les enjeux;
- une prise de décision finale appartenant à la Société qui demeure en maîtrise d'ouvrage et en maîtrise d'œuvre du projet CASA;
- une structure décisionnelle multipaliers est privilégiée afin de permettre un équilibre entre la gestion rigoureuse et adéquate des risques du projet et la souplesse requise dans la prise de décision rapide en mode livraison;
- des mécanismes rigoureux de contrôle visant à encadrer, suivre et soutenir les équipes de projet et à conseiller judicieusement les instances de gouvernance du projet CASA;
- une gestion conjointe des travaux de livraison afin de favoriser la prise de décision;
- une approche de réalisation Agile à grande échelle, incluant certaines pratiques adaptées de SAFe et du développement itératif/scrum, basée sur la méthodologie [REDACTED] d'IBM pour optimiser la vélocité de la livraison et la valeur d'affaires livrée;
- des équipes naturelles pour mettre en commun les expertises, favoriser le transfert de connaissance en continu et accroître la valeur et l'efficacité des livraisons.

4.2 STRUCTURE DE GOUVERNANCE DU PROJET CASA



4.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Paliers décisionnels

La structure décisionnelle est composée des 4 paliers suivants. Les objets adressés par ces paliers sont notamment : les risques, la planification, les écarts, les demandes d'ajustements au projet, etc.

- Palier #1 - Direction de la Livraison 2.
- Palier #2 - Direction du projet.
- Palier #3 - Comité de gouvernance exécutif CASA.
- Palier #4 - Comité directeur du projet CASA.

Les pouvoirs et seuils décisionnels sont établis pour le comité directeur du projet.

Voici les différents rôles et leurs responsabilités associées en gouvernance de la Livraison 2.

Comité directeur du projet CASA



- Veiller au respect des grandes orientations et paramètres du projet: portée, calendrier et budget.
- Approuver toutes modifications à la stratégie et aux conditions de réalisation du projet.
- Approuver le plan global, la feuille de route et de la ventilation des efforts et des coûts par cycle de livraison.
- Approuver les demandes d'ajustement au projet et l'utilisation de la réserve du projet.
- Approuver les cycles, les livraisons et les mises en production.
- Évaluer la performance globale du projet et les pistes d'améliorations.
- Approuver et suivre le plan de gestion des risques et son plan de mitigation.
- Veiller à l'atteinte des bénéfices du projet.
- Approuver la finalisation du projet.

Direction du projet

- Diriger le projet dans le respect des grandes orientations et des paramètres du projet: portée, calendrier et budget.
- Recommander l'approbation des livrables stratégiques au comité directeur.
- Rendre compte au comité directeur.
- Approuver les ententes de lot et l'acceptation d'un lot.
- Mesurer la performance du projet et des livraisons, approuver les pistes d'améliorations requises, assurer leur mise en œuvre.
- Recommander les demandes d'ajustements au projet au comité directeur.
- Gérer les demandes de modifications qui affectent la solution, le budget et le calendrier à l'intérieur des balises autorisées.
- Prendre en charge tout différend émanant de la direction de la livraison.
- Rechercher des solutions à l'amiable permettant de résoudre tout différends contractuels.

Direction de la livraison

- Élaborer et proposer le plan global de livraison, la feuille de route et de la ventilation des efforts et des coûts par cycle de livraison.
- Approuver les planifications détaillées (cycle, itération, etc.).
- Diriger les équipes et les travaux dans le respect des grandes orientations, des paramètres du projet et des plans approuvés.
- Assurer un suivi rigoureux de la portée des travaux, soulever et documenter toutes demandes d'ajustements au projet.
- Approuver toutes demandes de modifications à la solution pouvant avoir un impact sur l'assignation des ressources, le budget ou l'échéancier.
- Suivre la performance des livraisons, identifier les pistes d'améliorations et veiller à leur mise en œuvre.
- Recommander l'acceptation d'un lot et d'une livraison.

- Prendre en charge tout différend émanant des équipes de la livraison.
- Rechercher des solutions à l'amiable permettant de résoudre tout différends contractuels.

Bureau de programme

- Définir les mécanismes d'encadrement du projet notamment le PQP et appuyer les leaders et les équipes dans leur application.
- Soutenir la direction du projet en matière d'organisation des comités et de préparation des documents afférents.
- Maintenir à jour les différents registres et tableaux de bord de gestion.
- Conseiller la direction du projet en matière d'expertise en projet et en méthode agile, en évaluation de performance et en identification des pistes d'améliorations.
- Standardiser les pratiques et partager les façons de faire.
- Produire et maintenir à jour les livrables de gestion des risques et de gestion des bénéfices.
- Assurer le suivi des obligations et des formalités contractuelles.

Comité de gouvernance exécutif

- Veiller au respect des engagements du plan global, de la feuille de route et la ventilation des efforts et des coûts par cycle de livraison convenu entre les organisations.
- Évaluer les impacts sur le projet et sur le contrat de toutes modifications majeures, notamment sur les éléments suivants: la stratégie de livraison, les conditions de réalisation, les demandes d'ajustements au projet sur le projet.
- Suivre conjointement la performance des travaux de livraison, évaluer les pistes d'améliorations et ses impacts, et convenir des pistes d'améliorations à mettre en place.
- Rechercher des solutions à l'amiable permettant de résoudre tout différends contractuels.

Comité consultatif des ajustements à la solution (CCAS)

- Élaborer et maintenir l'architecture intégrée de la solution. La composition et le fonctionnement du CCAS est disponible dans le document [« Moratoire »](#).
- Assurer le suivi des travaux de conception dans un souci d'alignement, de cohérence, de valeur et de performance de la solution.
- Évaluer la pertinence et les impacts de toutes demandes de modifications ou d'ajustements au projet et formuler des avis et recommandations.
- Évaluer et approuver toutes demandes de modifications à la solution, ou faire les recommandations pour prise de décision.
- Élaborer les grandes orientations permettant d'assurer la cohérence interéquipes.



- Valider et recommander les stratégies, les approches et méthodes de réalisation proposées.
- Fournir des avis architecturaux permettant de résoudre les bloquants, les écarts et les différends quant à la conception et au développement de la solution d'affaires et technologique.
- Suivre les risques et des enjeux transverses.
- Produire des recommandations sur les livrables stratégiques à approuver notamment sur le découpage et la planification détaillée des travaux, l'entente et l'approbation d'un lot, la décision de mettre en production, l'approbation d'un cycle ou d'une livraison.

Comité de gestion de projet

- Suivre les travaux afin d'assurer le respect du plan global, de la feuille de route et de la ventilation des efforts et des coûts par cycle de livraison.
- Suivre la performance des travaux de livraison et proposer des pistes d'amélioration.
- Résoudre tous les bloquants, les écarts et les différends du projet et des livraisons.
- Évaluer en continu les risques du projet et ajuster le plan de mitigation.
- Suivre l'atteinte des bénéfices.

Comité de gestion de la livraison

- Assurer le suivi des travaux en conformité aux grandes orientations, aux paramètres du projet et des plans approuvés.
- Suivre la performance de livraison, identifier des pistes d'amélioration et recommander leur mise en œuvre.
- Résoudre tous les bloquants, les écarts et les différends de la livraison.
- Évaluer en continu les risques de la livraison et ajuster le plan de mitigation.

Direction des systèmes, solutions et expertises

- Élaborer les planifications détaillées des travaux en conformité au plan global de livraison, à la feuille de route et à la ventilation des efforts et des coûts par cycle de livraison.
- Diriger, coordonner et livrer les travaux prévus dans le respect des grandes orientations, des paramètres du projet et des plans détaillés approuvés.
- Contribuer à l'évaluation de la performance des travaux de livraison, à l'identification des pistes d'améliorations et de ses impacts, et à la mise en œuvre des mesures retenues.
- Résoudre tous les bloquants, les écarts et les différends des livraisons.
- Identifier, documenter et soumettre pour décision au comité de gestion de la livraison toute situation risquant d'avoir un impact sur la capacité à rencontrer les planifications

détaillées approuvées notamment portant sur un écart observé, une demande de modification à la solution, une demande d'ajustement au projet et un différend contractuel.

- Assurer un suivi continu des impacts sur le patrimoine des systèmes d'information de l'organisation.
- Maintenir la cohérence et l'intégration des solutions développées et les arrimages avec les systèmes patrimoniaux.
- Suivre et maintenir à jour les bénéfices livrés.

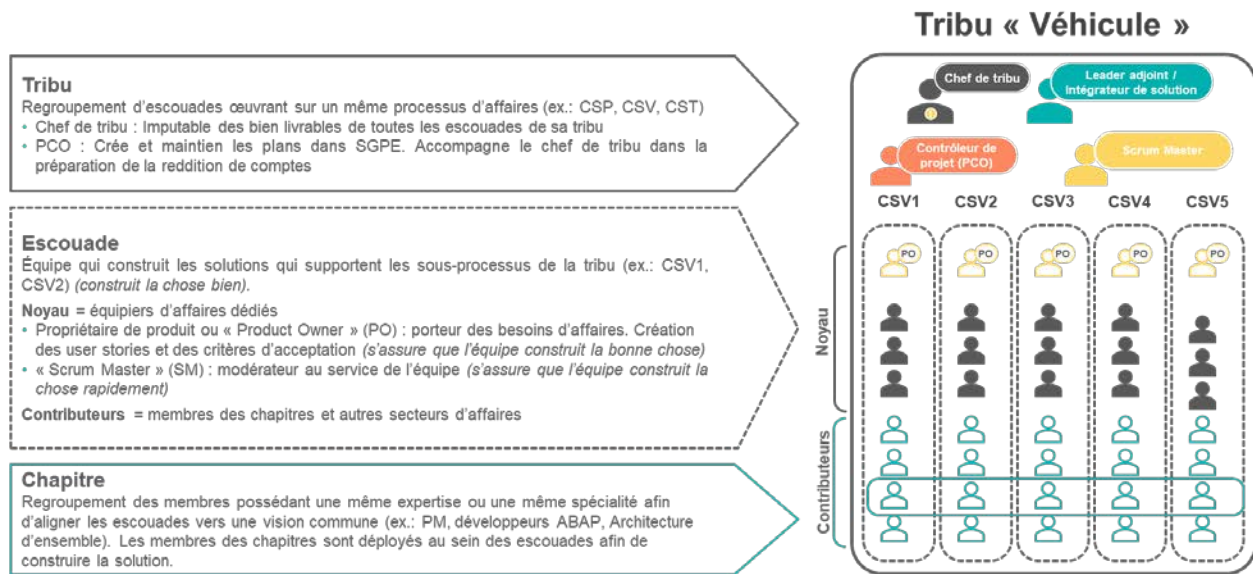
Direction des processus et produits d'affaires

- Élaborer les planifications détaillées des travaux en conformité avec le plan global de livraison, à la feuille de route et à la ventilation des efforts et des coûts par cycle de livraison.
- Diriger, coordonner et livrer les travaux prévus dans le respect des grandes orientations, des paramètres du projet et des plans détaillés approuvés.
- Contribuer à l'évaluation de la performance des travaux de livraison, à l'identification des pistes d'amélioration et de ses impacts, et à la mise en œuvre des mesures retenues.
- Résoudre tous les bloquants, les écarts et les différends des livraisons.
- Identifier, documenter et soumettre pour décision du comité de gestion de la livraison toute situation risquant d'avoir un impact sur la capacité à rencontrer les planifications détaillées approuvées notamment portant sur un écart observé, une demande de modification à la solution, une demande d'ajustement au projet et un différend contractuel.
- Assurer un suivi continu des impacts sur l'organisation et sur les clientèles.
- Maintenir la cohérence et l'intégration entre les processus d'affaires.
- Suivre et maintenir à jour les bénéfices livrés.

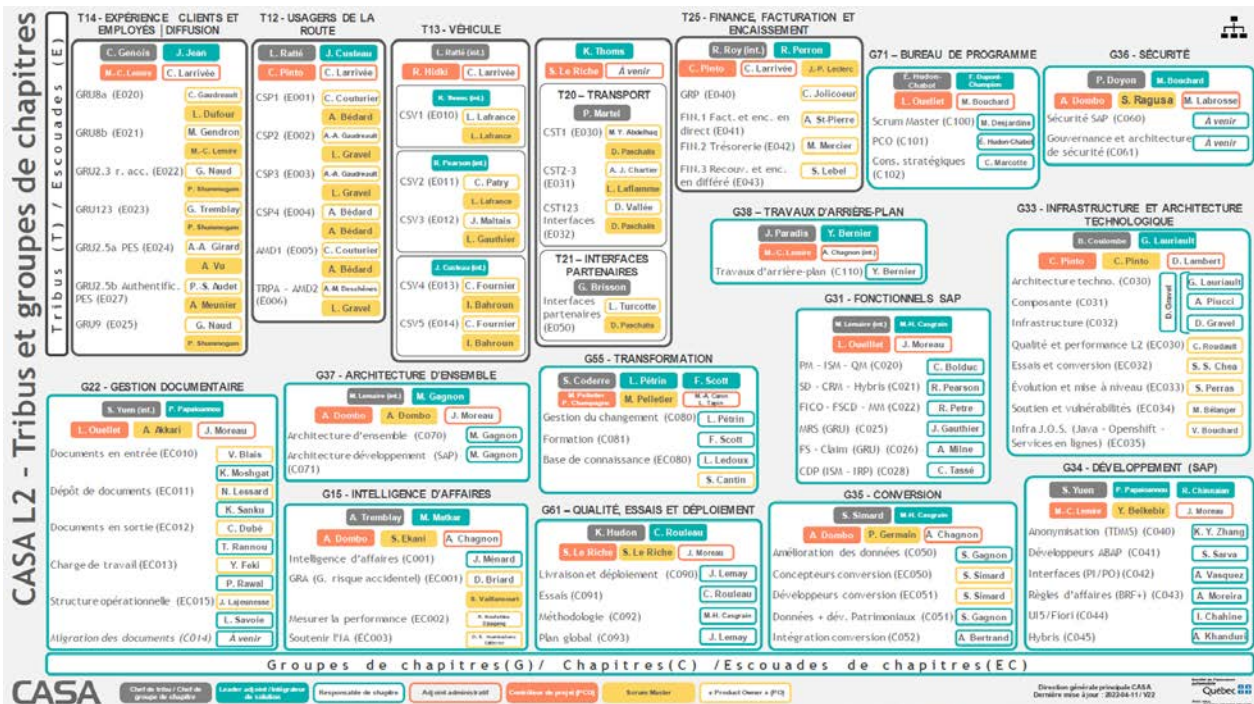
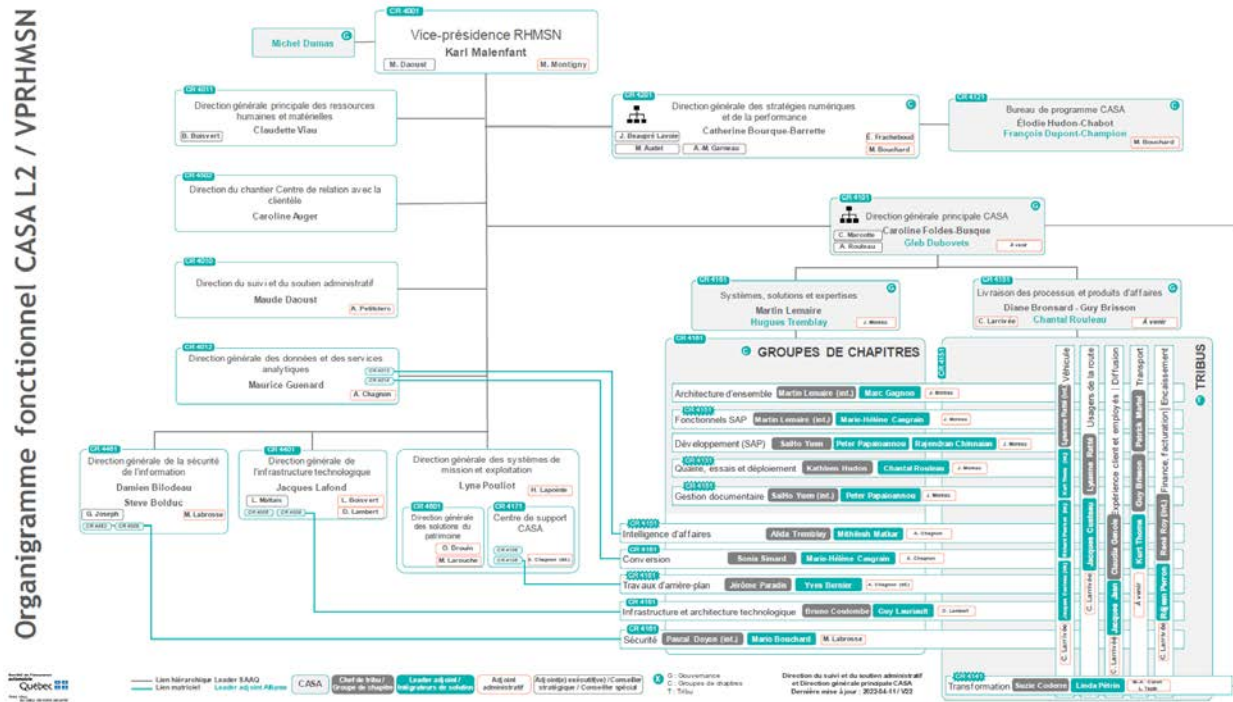


4.4 STRUCTURE DE LIVRAISON

Le projet CASA Livraison 2 est principalement découpé en tribus, escouades et chapitres.



Organigramme fonctionnel CASA L2 / VPRHMSN



Version du 11 avril 2022

[Lien vers organigramme VPRHMSN à jour.](#)

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2022

4.5 RACVI

Les principaux rôles et responsabilités du projet sont détaillés à [l'Annexe A](#).

5. MÉTHODOLOGIE ET MÉCANISMES DE RÉALISATION

5.1 MÉTHODOLOGIE

Définition Méthodologie

Une démarche systématique et structurée qui permet de décomposer le travail en tâches simples. Elle permet notamment de prévoir les questions à se poser, les personnes à aller voir et à interroger, l'information à collecter ainsi que les opérations à effectuer et les livrables et les résultats à produire.

Contexte Casa

La méthodologie retenue s'appuie sur l'approche Agile qui apporte dynamisme, flexibilité et visibilité.

L'utilisation d'une méthodologie vise à :

- concentrer nos efforts là où c'est essentiel et critique;
- avoir une seule façon de travailler afin de faciliter l'intégration;
- favoriser l'atteinte des résultats attendus de la transformation stratégique de la Société;
- être pérenne, c'est-à-dire utilisable pour les projets futurs.

Plus spécifiquement, la solution repose sur la livraison de processus soutenue par les composantes SAP ciblées. Ces composantes SAP doivent, en fonction des besoins d'affaires élaborés en phase Explorer, être configurées et parfois être bonifiées par des développements complémentaires permis par l'éditeur, les RICEFW.

Dans ce projet, le nombre de RICEFW est significatif et représente une très grande partie des livrables de la solution à construire. Ils sont un inducteur important pour quantifier l'ampleur du travail à réaliser dans un cycle. Toutefois, d'autres livrables font partie intégrante des travaux pour livrer une solution complète et sont souvent sous-jacents aux RICEFW à livrer, comme la configuration, les rôles de sécurité, la documentation et d'autres types de livrables requis pour permettre la réalisation du projet et surtout la livraison d'une solution complète et pérenne.

La méthodologie



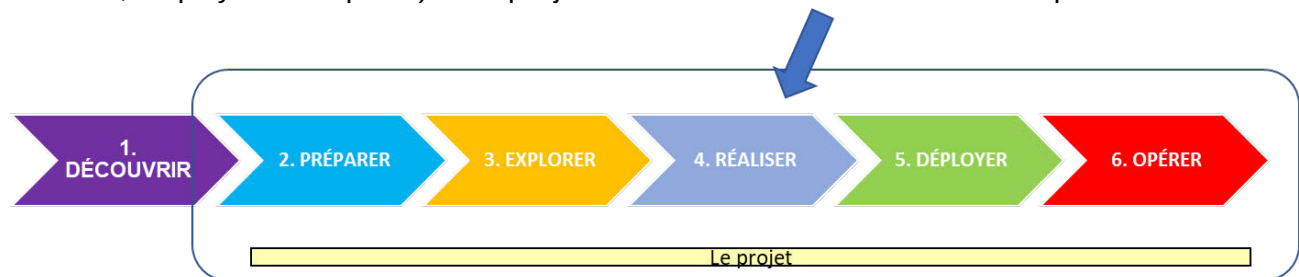
La méthode [REDACTED] choisie pour le projet CASA est une variante de la méthode 'ACTIVATE' de SAP. Elle :

- est axée sur l'agilité;
- facilite les rétroactions;
- favorise l'amélioration continue.

La méthode [REDACTED] comprend des outils et des aides à la tâche (gabarits, exemples, formations, etc.). Elle est :

- ajustée pour la SAAQ (c.-à-d. réglementations, francisation...);
- évolutive selon notre contexte.

CASA Livraison 2 s'appuie sur 5 des 6 phases de la méthode complète (Préparer, Explorer, Réaliser, Déployer et Opérer). Le projet se situe actuellement dans la phase Réaliser.



Concrètement, en phase Réaliser, chaque escouade doit livrer une portée fonctionnelle consommable et testable, qualifiée d'incrément, correspondant principalement à un sous-ensemble d'un RICEFW et de configuration. La portée est divisée en cycle de 3 mois, composé de 4 itérations de 3 semaines. L'objectif d'un cycle est de compléter des incréments, des RICEFW et, ultimement, une solution soutenant un processus répondant aux besoins d'affaires.

5.2 CONCEPTS CLÉ « FONCTIONNELS/ORGANISATION DU TRAVAIL » DE LA PHASE RÉALISER

Parmi les concepts clé « fonctionnels/organisation du travail » de la phase **Réaliser**, on retrouve notamment :

- la réalisation concrète de la livraison (description des processus et des procédures, configuration, spécifications fonctionnelles et techniques des développements et des essais, etc.);
- un défi majeur : la réalisation de l'ordre de 1200 RICEFW;
- les équipes « naturelles » agiles et multifonctionnelles, organisées en trio de 3 joueurs clés dans les escouades;
- les équipes organisées en Tribus, Escouades et Chapitres;

- les découpages du travail en Cycles de 4 itérations (de 3 semaines chacune);
- le découpage des RICEFW/Livrables en incréments qui peuvent être produits à l'intérieur d'une itération;
- l'atelier de planification collaborative des 4 itérations avant le début du cycle : « Big Room Planning »;
- les critères d'acceptations clairs et définis.

5.3 RÔLES CLÉS DE LA RÉALISATION D'UN RICEFW/LIVRABLE



5.4 OUTILS ET ACCÉLÉRANTS

Plusieurs outils et accélérateurs sont établis et mis en place pour la Livraison 2. Ils sont là pour assurer une cohérence dans la gestion du projet et de son suivi.

Les principaux outils utilisés

Des outils déjà établis et déployés continueront d'être utilisés au cours de la Livraison 2 :

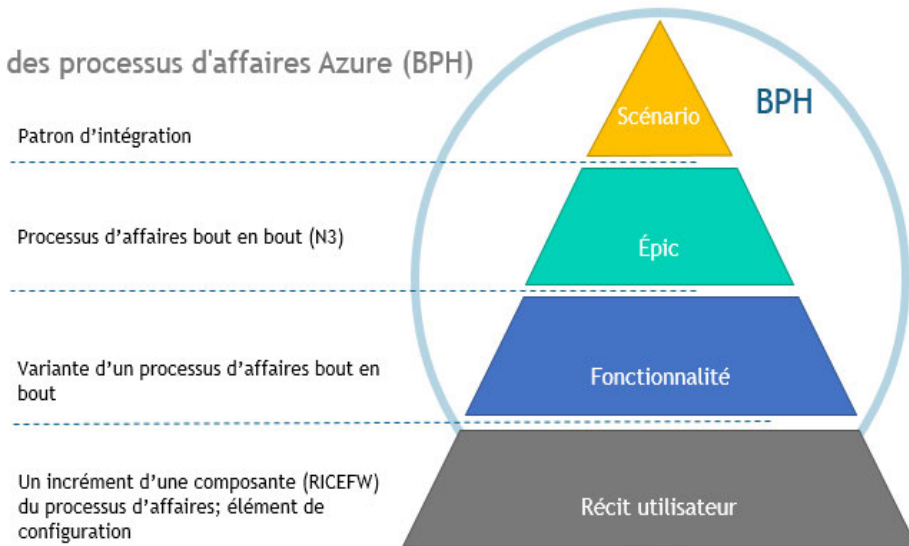
- [SGPE](#) (Microsoft Project) : gestion des feuilles de temps;



- [REDACTED] : assurer l'intégrité de la solution, la mise en production et la pérennité de ladite solution;
- Azure Devops : gestion quotidienne et suivi des travaux de réalisation (approche de développement continu) structuré selon la hiérarchie illustrée.

Structure de l'outil Azure DevOps

- Hiérarchie des processus d'affaires Azure (BPH)



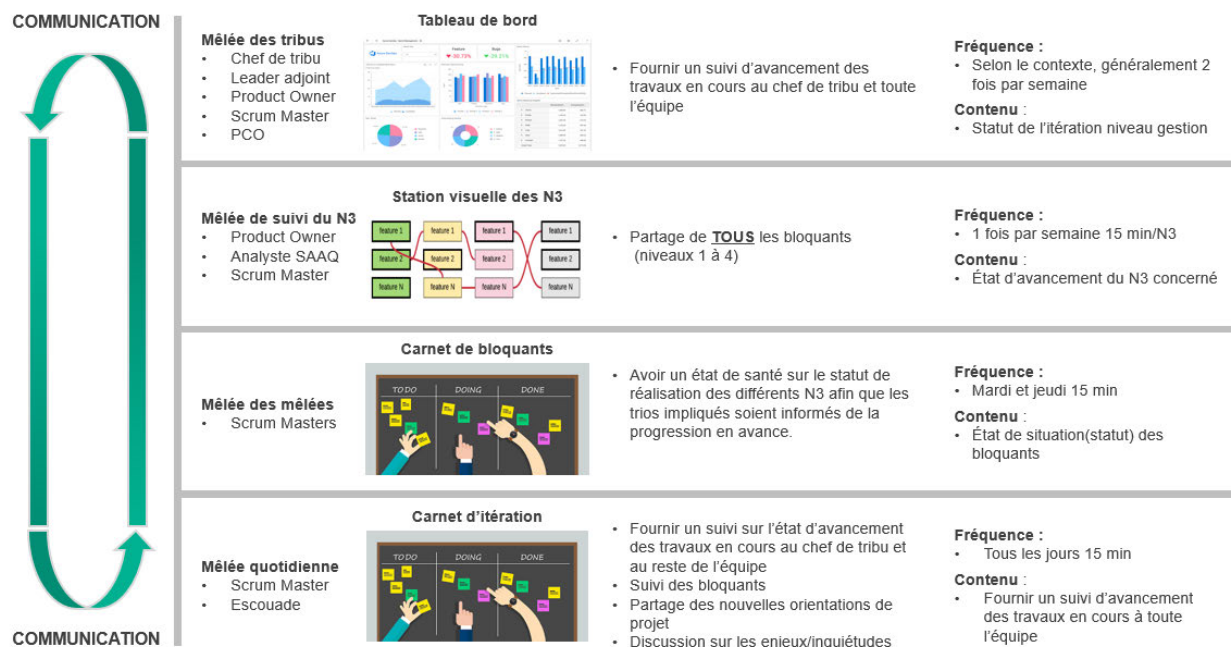
Consulter la section 8 Gestion documentaire pour plus d'information sur la gestion documentaire du projet.

Les accélérateurs

La Livraison 2 de CASA a également plusieurs accélérateurs basés sur la méthodologie IBM [REDACTED] adaptés au contexte spécifique de CASA. Les principaux types de gabarits sont : par spécifications fonctionnelles, spécifications techniques, diagrammes de processus, documents de configuration, rôles de sécurité, scénarios de test, etc.

5.5 CÉRÉMONIES AGILE CASA LIVRAISON 2

Pour bien suivre l'avancement de la Livraison 2, différentes mêlées et des comités de livraison sont prévus :



Un calendrier des différents comités et mêlées est établi sur une base hebdomadaire. Lors de ces rencontres, différents indicateurs permettant de suivre l'avancement des RICEFW, incréments et autres livrables prévus lors du BRP et de la planification de l'itération sont utilisés. De plus, ces mécanismes sont arrimés à la structure de gouvernance.

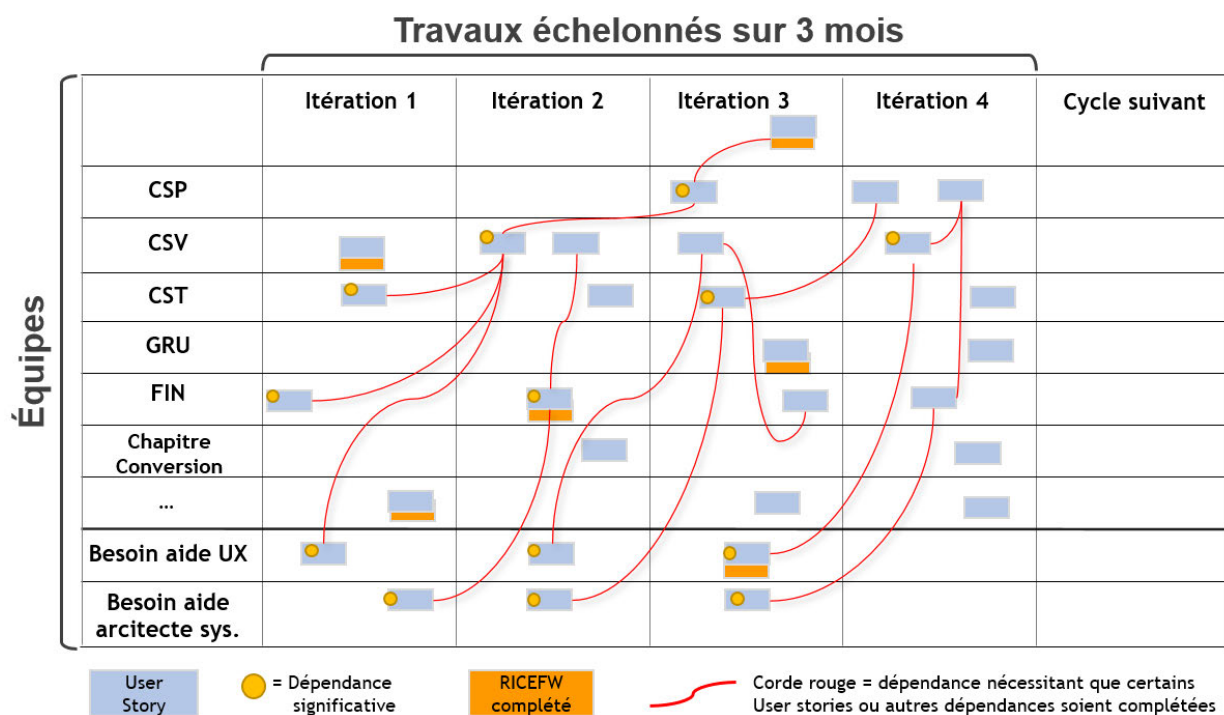
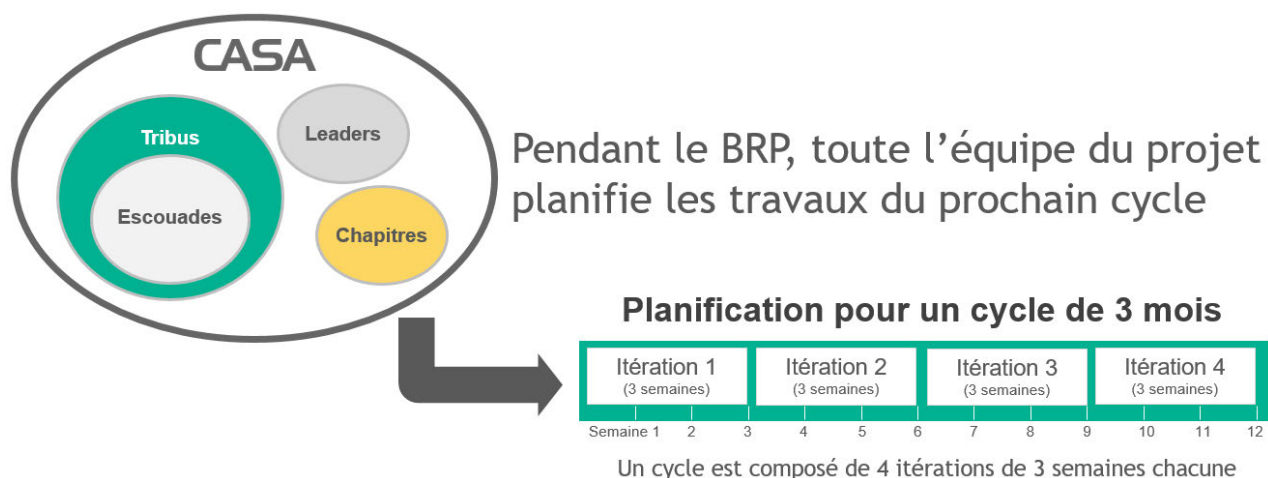
Les Ateliers de planification collaboratives ou « Big Room Planning » (BRP)

Les ateliers de planification collaboratives ou Big Room Planning (BRP) visent à réunir tous les équipiers du projet dans une même grande salle afin de planifier le cycle à venir de manière orchestrée dans le but de livrer un produit de qualité à une date fixe.

Cette façon de faire, adaptée au contexte, s'inscrit dans la philosophie agile et dans une démarche d'amélioration continue. Elle permet un arrimage optimal entre les équipes à l'égard, notamment, des dépendances entre les travaux et des bloquants. Elle présente plusieurs bénéfices puisqu'elle favorise :

- la collaboration et le support entre équipiers;
- Les interactions et la communication directe entre les membres des différentes équipes et les parties prenantes afin d'identifier les dépendances les risques à gérer en amont;
- la prise de décision efficace;
- le développement d'un réseautage nécessaire au succès ;
- l'engagement des équipes, le partage d'une vision unique et d'objectifs d'affaires communs.





5.6 GESTION DU CHANGEMENT

Dans le cadre de la réalisation de son programme de transformation, le projet doit s'assurer de l'adhésion et de l'appropriation de la nouvelle solution par les utilisateurs de l'organisation ainsi que par les partenaires externes.

Pour répondre à cet objectif, CASA s'est dotée d'une [Stratégie globale de gestion du changement L2](#).

La stratégie élaborée précise d'abord l'organisation (gouvernance) de la gestion du changement. Cette dernière se caractérise notamment par ses liens établis avec les bureaux de transformation de l'organisation et par la présence de superutilisateurs et d'agents de changement.

La stratégie vient ensuite détailler la portée et les interventions clés à réaliser, notamment l'analyse des parties prenantes et les analyses d'impacts, dans une structure comportant quatre volets. Les volets ont un lien avec :

- les vice-présidents, directions générales et les propriétaires/ leaders de processus;
- les personas, parties prenantes et les partenaires;
- les communications sur les grands changements et impacts;
- la préparation de l'entreprise au déploiement.

L'objectif de la gestion de changement vise à préparer les leaders et les superutilisateurs de l'organisation à :

- les aider à s'adapter aux changements à venir dans leur organisation;
- assurer leur adhésion et leur appropriation;
- accompagner leurs équipes dans le changement.

Les activités de préparation démontreront le niveau de compréhension des parties prenantes et guideront les actions à prendre pour continuer à améliorer l'appropriation des utilisateurs finaux avant le déploiement.

L'approche de transformation inclut un programme structuré de formation et un outil compréhensif pour la consolidation des procédures de l'avenir.

Finalement, les plans détaillés de gestion du changement par vice-présidence seront ajustés à chaque cycle.



6. MÉCANISMES DE GESTION

La présente section vise à décrire les mécanismes devant être mis en application pour la Livraison 2 du projet CASA de façon à encadrer et assurer un suivi rigoureux à différentes étapes et lors de différentes situations ayant ou pouvant avoir des impacts sur l'atteinte et le respect du plan global de la livraison.

Pour la Livraison 2 en cours, les mécanismes de gestion visent les étapes et les situations suivantes :

- la planification d'un cycle;
- la planification d'une itération;
- le suivi des indicateurs d'avancement en cours de réalisation (réel vs plan);
- une demande d'ajustement au projet;
- une escalade pour la réalisation d'un différend commercial.

6.1 PROCESSUS DE GESTION DES MODIFICATIONS EN COURS DE LIVRAISON

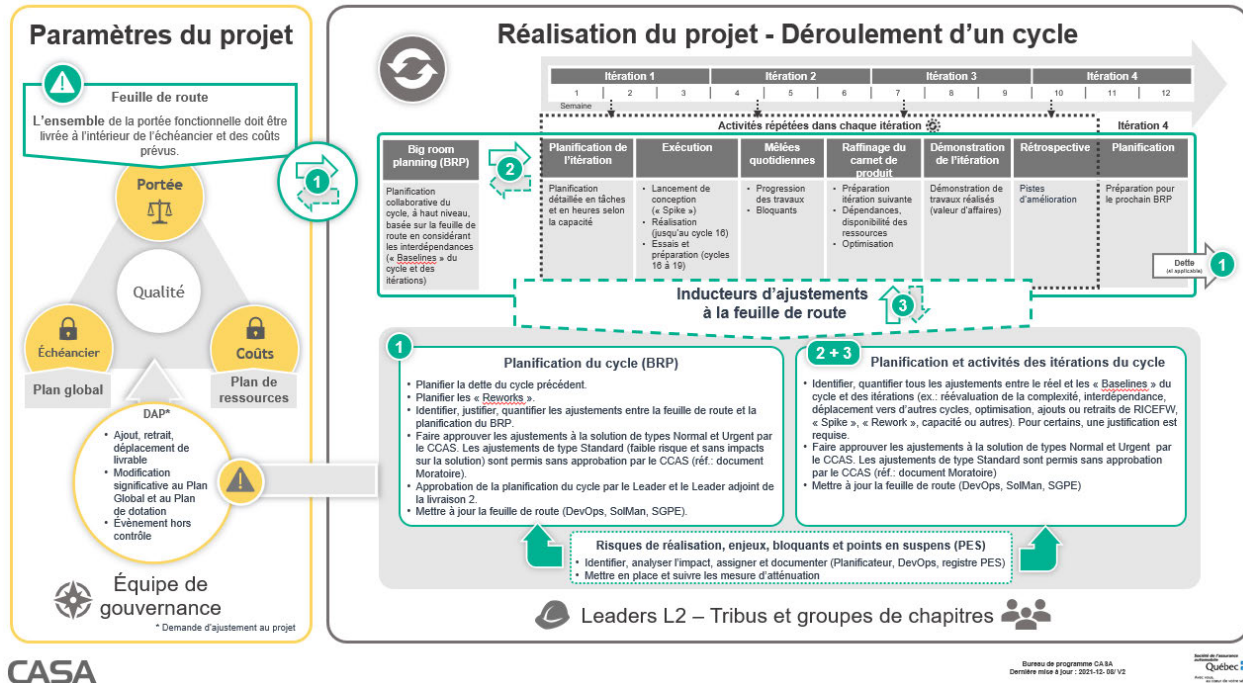
L'approche de développement en mode agile confère une autonomie aux différentes équipes naturelles et une latitude dans l'approche de réalisation de la portée/feuille de route (ex : séquence) et la recherche de solutions optimales. Toutefois, les mécanismes de gestion prévoient un encadrement et un suivi de travaux pour toutes situations ayant ou pouvant avoir des impacts sur la planification autorisée du cycle et/ou de l'itération notamment :

- l'ajout ou le retrait de RICEFW;
- l'ajout d'un nouveau spike : une phase d'analyse pour bien comprendre le besoin détaillé et/ou le processus actuel détaillé ou le design précis de la solution à mettre en place pour y répondre;
- la décision de procéder à un rework : travail supplémentaire non planifié initialement relié à un ajustement technique ou des requis d'affaires;
- un risque/bloquant/point en suspens majeur.

Tout dépassement ou tout mouvement, réel ou anticipé, pour la réalisation d'un RICEFW ou d'un autre livrable doit être soumis aux mécanismes de gestion. Ainsi, des mécanismes hebdomadaires de suivi et d'analyse sont mis en place afin de déceler les écarts et d'y apporter les correctifs, si requis. Ces mécanismes assurent une rigueur et une vélocité dans la gestion des changements autorisés afin de permettre la prise de décision au moment opportun.

De plus, un moratoire a été implanté le 1 septembre 2021. Il s'agit d'un processus additionnel visant à limiter les changements qui pourraient impacter la Livraison 2 en contrôlant les

différents types d'ajustements (Standard, Normal et Urgent). En soutien à la gouvernance de la livraison (réf. : section 4.3), un comité consultatif des ajustements à la solution (CCAS) a été mis en place afin d'approuver uniquement les ajustements essentiels à la mise en production. Le [document «Moratoire»](#) en décrit les objectifs, définit les types de demandes d'ajustements à la solution, le processus de gestion des ajustements ainsi que les mécanismes d'approbation par le CCAS.



CASA



6.2 GESTION DES DEMANDES D'AJUSTEMENTS AU PROJET POUR LA LIVRAISON 2

Définition

Le processus de gestion des demandes d'ajustements au projet (DAP) est le mécanisme qui permet d'encadrer l'analyse et la prise de décision reliées aux ajustements demandés en cours de livraison. Ce processus vise d'une part, la maîtrise des paramètres du projet (voir éléments déclencheurs) et, d'autre part, le respect des engagements et conditions prévus aux Documents contractuels.

Les éléments déclencheurs

Une demande d'ajustement au projet peut être déclenchée par :

- un ajout ou un retrait de portée potentiel, incluant un déplacement entre les cycles et une optimisation;
- une modification matérielle et déterminante aux paramètres de la replanification du plan global de réalisation et de la feuille de route révisée;
- un événement imprévisible qui n'est pas sous le contrôle et qui n'est pas attribuable à la responsabilité de l'Alliance.

Les principes directeurs

Le processus prend appui sur les principes directeurs suivants :

- le processus est géré conjointement « de bout en bout » par la Société et l'Alliance;
- une décision/approbation conjointe et officielle par la Société et l'Alliance est requise avant d'intégrer les ajustements de projet au plan de travail des équipes de livraison et de démarrer les travaux;
- le rôle de gardien du processus et de son application rigoureuse est confié au bureau de programme;
- les demandes potentielles sont captées par les mécanismes de suivi et d'encadrement d'équipe (voir diagramme section 6.1) ou par les différentes instances de comités;
- les demandes potentielles qui ont été adressées au palier décisionnel #1 sont suivies dans le registre des DAP.

Processus de gestion d'une demande d'ajustement au projet

Analyser les impacts, les efforts et les coûts

- Objectif : permettre une analyse standardisée et rigoureuse des différents angles de la demande.

- Analyser, de façon conjointe, la pertinence de la demande : nécessité de réalisation, impact de non-réalisation, alternatives de réalisation, bénéfices, etc.
- Évaluer les impacts notamment sur les coûts, les échéanciers, les bénéfices, les risques, la capacité sur le lot, la livraison et le projet.
- Lorsqu'il y a une absence de consensus entre le leader et leader adjoint du bureau de programme aux points suivants : analyse des impacts, recommandation à formuler ou traitement financier de la demande, il est nécessaire de soulever le point en suspens au palier décisionnel #2.
- Le temps d'analyse doit se conformer aux meilleures pratiques de gestion de projet d'envergure afin de soutenir une bonne vélocité dans le traitement des demandes et être adapté à leur complexité.

Déterminer le traitement financier en fonction des impacts convenus

- Objectif : établir le traitement financier de la demande en fonction des impacts convenus et appliquer le processus décisionnel adéquat dans le respect des règles décisionnelles approuvées par le comité directeur du projet.
- Les impacts convenus peuvent être de deux ordres soit :
 - o aucun impact financier (transfert budgétaire);
 - o avec impact financier (ajout de budget).

Décider et approuver

- Objectif : recommander ou approuver la demande, selon les niveaux requis, basé sur les analyses conjointes.
- Soumettre au comité décisionnel approprié en conformité avec les règles convenues.
- Requérir ou permettre, si nécessaire, la présence du demandeur afin d'apporter des précisions additionnelles.
- Consigner la décision et les recommandations dans un registre des DAP tenu par le bureau de programme.
- En l'absence d'accord au sein du comité quant à la décision à prendre, la soumettre la DAP au comité supérieur avec une documentation sur les positions respectives.

6.3 ESCALADE POUR LA RÉOLUTION DES DIFFÉRENDS

Définition

Le processus d'escalade pour la résolution des différends entre la Société et l'Alliance vise à gérer les différends commerciaux pouvant survenir dans le cadre de l'exécution du projet CASA.



Ce processus décrit les objectifs ainsi que les étapes d'identification, d'escalade et de résolution d'un différend commercial entre la Société et l'Alliance.

Les objectifs du processus

Les objectifs du processus sont de :

- prendre en charge rapidement tout différend contractuel (commercial) qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, les risques, la récupération des bénéfices ou la portée du projet;
- définir les mécanismes d'escalade devant être mis en application pour favoriser le règlement du différend ainsi que préciser les intervenants impliqués à chacun des paliers;
- assurer un suivi rigoureux des décisions prises ainsi que des actions qui en découlent.

Les principes directeurs

Le processus prend appui sur les principes directeurs suivants :

- l'identification et la prise en charge rapide d'un différend et le suivi rigoureux à chacune des étapes favorisant son règlement;
- l'approche de résolution prend appui sur une structure décisionnelle multipaliers afin de favoriser une résolution à l'amiable;
- le recours aux procédures légales à titre de dernier recours après avoir tenté de régler le différend à l'amiable;
- le rôle de gardien du processus et de son application rigoureuse confié au Bureau de programme et géré conjointement par la Société et l'Alliance.

Processus d'escalade pour la résolution des différends

Identification d'un différend :

- Tout différend contractuel, réel ou potentiel, identifié par un intervenant de la Société ou de l'Alliance, doit être immédiatement porté à l'attention du Bureau de programme et pris en charge.
- Les représentants des parties doivent fournir une description de la situation observée et de ses impacts sur le plan du projet ainsi que le détail des points de vue respectifs au regard du différend.

Documenter et analyser un différend :

- Les leaders de la Société et de l'Alliance au Bureau de programme prennent conjointement en charge l'inscription au registre des points en suspens.
- La documentation, l'analyse et l'identification du différend sont effectuées dans une fiche selon le gabarit prédéterminé par le Bureau de programme.

- Les interprétations divergentes doivent être documentées distinctement pour être soumises au niveau décisionnel approprié.

Paliers du processus d'escalade pour la résolution d'un différend

Palier 1 : Solution à l'amiable

- En toute situation, les représentants des parties de la Société ou de l'Alliance ayant identifié le différend doivent tenter de trouver une solution à l'amiable avec l'autre partie.
- Si une solution au différend est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance communiquent par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au chef de projet CASA et à son leader adjoint de l'Alliance.

Palier 2 : Chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance

- Le leader du Bureau de programme ou les représentants des parties de la Société et de l'Alliance ayant identifié le différend, font un statut de la situation au chef de projet CASA et à son leader adjoint.
- Le chef du projet CASA et son leader adjoint doivent tenter de résoudre le différend à l'amiable.
- Si une solution au différend est identifiée, le chef de projet CASA communique par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le Registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au Comité de direction de la Société.

Palier 3 : Comité de direction de la Société

- Le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance expliquent la nature du différend ainsi que les démarches entreprises pour sa résolution aux membres du Comité de direction de la Société et aux exécutifs qui représentent l'Alliance sur ce comité.
- Le Comité de direction délègue les exécutifs de la Société et de l'Alliance, ou tout autre intervenant jugé pertinent, pour tenter de trouver une piste de résolution au différend qui convient aux deux parties.



- Si une solution au différend est identifiée par les exécutifs de la Société et de l'Alliance délégués par le Comité de direction de la Société, ils en informent le chef de projet CASA qui communique par courriel la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- S'il n'est toujours pas possible d'identifier de solution au différend, les parties peuvent faire appel à un facilitateur indépendant qui aura été nommé conjointement. Le facilitateur n'a aucun pouvoir décisionnel et son rôle se limite à encadrer les discussions et à conseiller les parties dans le but de trouver une solution au différend. Le cas échéant, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme de la décision des parties de faire appel à un facilitateur indépendant. Le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle.
- Si les exécutifs de la Société et de l'Alliance décident de ne pas faire appel à un facilitateur indépendant, le Palier 5 s'applique.

Palier 4 : Utilisation d'un facilitateur indépendant

À la suite de l'intervention du facilitateur indépendant, si une solution au différend est identifiée par les parties, le chef du projet CASA communique la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

Palier 5 : Procédures légales

Si une solution au différend n'est toujours pas identifiée au terme de toutes ces étapes, les parties peuvent décider d'entreprendre les procédures légales jugées appropriées et en informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

Suivi de la résolution du différend

Le Bureau de programme est responsable du suivi de la mise en place de la solution au différend identifiée par les parties et, le cas échéant, du suivi du plan d'action qui en découle.

Le cas échéant le leader et le leader adjoint au Bureau de programme sont chacun responsables d'obtenir les approbations requises quant aux avenants au Contrat ainsi qu'aux amendements au PQP ou aux ententes de lot découlant de la mise en place de la solution identifiée pour résoudre le différend.

Lorsque le différend est résolu, le Bureau de programme met à jour le registre des points en suspens.

6.4 GESTION DES ENTENTES DE LOT PAR CYCLE

Chaque cycle de livraison fait l'objet d'une entente de lot qui doit être signée par les représentants des parties à la suite de la planification découlant du BRP. Les ententes de lot visent principalement à préciser :

- la nature du lot;
- les critères d'acceptation du lot;
- le calendrier du lot;
- la portée qui sera livrée dans le lot conjointement par la Société et l'Alliance et les objectifs à atteindre dans le lot;
- les principaux jalons et prérequis;
- la gestion des risques du lot;
- le budget prévu et les mécanismes de facturation;
- la durée de l'entente.

Des mécanismes de gestion des ententes de lot/cycle sont définis et gérés par le bureau de programme.

6.5 PARTAGE DE RISQUES

Le contrat entre la SAAQ et l'Alliance est basé sur une approche en partage de risques qui a pour objectif de sceller une relation d'affaires, de favoriser la collaboration, l'innovation et l'efficacité des parties dans l'exécution des travaux et dans la prestation des services. La formule de partage de risques applicable est définie dans les Documents contractuels.



7. CADRE DE GESTION DES RISQUES, DES ENJEUX, DES BLOQUANTS ET DES POINTS EN SUSPENS

7.1 DÉFINITIONS

Risque

Un risque peut se définir comme la possibilité qu'un événement survienne et :

- qu'il empêche totalement ou partiellement l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs d'une itération, d'un cycle ou de la Livraison 2 de CASA;
- ou qu'il cause des préjudices à la SAAQ, à sa clientèle ou à ses partenaires.

La criticité d'un risque se mesure par la combinaison de sa probabilité et de son impact.

Exemples de formulation d'un risque :

- étant donné que... (principales causes ou facteurs à l'origine du risque);
- il se pourrait que... (événement incertain);
- ce qui aurait pour effet que... (conséquences de la matérialisation du risque).

Un risque de réalisation est une menace à l'atteinte des objectifs d'une itération ou d'un cycle.

Un risque de gouvernance est une menace à l'atteinte des objectifs de la Livraison 2 de CASA.

Un risque qui se matérialise peut devenir un bloquant.

Enjeu

Un enjeu est un événement particulier ou une préoccupation permanente que l'on doit gérer de façon proactive. D'après le Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®), il s'agit d'un risque, connu ou non, qui s'est matérialisé.

Exemple de formulation d'un enjeu :

- un fait... (une cause);
- ce qui aurait pour effet que... (conséquences de la matérialisation de l'enjeu).

Un enjeu élevé doit être traité en priorité, car il compromet l'atteinte des objectifs d'une itération ou d'un cycle.

Bloquant

Un bloquant est une situation problématique qui COMPROMET la date planifiée d'un livrable si on ne fait rien et qui empêche la poursuite de la réalisation dans l'immédiat. Il requiert généralement une intervention rapide, car le travail en cours en dépend.

Point en suspens

Toute situation en attente d'information permettant l'évolution ou la réalisation d'un bien livrable ou qui peut nuire à l'atteinte des objectifs d'une itération peut être considérée comme un point en suspens. L'élément déclencheur d'un point en suspens est un besoin de positionnement, d'information, de capacité, de contenu, etc. Un point en suspens se définit comme :

- ce qui nuit ou pourrait nuire à la progression d'un bien livrable;
- ce qui nuit ou pourrait nuire aux autres escouades ou aux autres tribus;
- ce qui nuit ou pourrait nuire à la planification d'un cycle.

Un point en suspens n'est pas un bloquant, mais il pourrait le devenir s'il n'est pas traité.

7.2 ORIENTATIONS

Les pratiques, les outils et les méthodes proposés dans le présent document sont évolutifs. Ils s'appuient sur une démarche d'amélioration continue, tout au long du projet.

Chaque tribu et chapitre a la responsabilité d'identifier et de suivre ses risques, ses enjeux, ses bloquants et ses points en suspens et de mettre à jour les registres associés, afin de favoriser leur résolution dans les délais requis et ne pas compromettre la qualité ou la date planifiée d'un livrable.

Le processus de gestion des risques élaboré pour CASA est inspiré des meilleures pratiques (Project Management Institute - PMI, ISO 31000, COSO).



Gestion intégrée des risques à la SAAQ

La méthodologie de gestion des risques mise en place pour CASA est basée sur le cadre de gestion intégrée des risques (GIR) de la SAAQ. Elle respecte les barèmes d'évaluation de la GIR (probabilité et d'impacts corporatifs - [annexes C1 et C2](#)). L'utilisation de grilles et de barèmes prédéfinis donne l'assurance d'avoir des bases d'évaluation à la fois uniformes et d'une plus grande objectivité.

Carte d'exposition aux risques

Impact	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		Probabilité			

Niveau de risque
Risque élevé
Risque modéré
Risque faible

Gestion des risques et des enjeux - Gouvernance de CASA

La gestion des risques de gouvernance porte principalement sur les risques stratégiques qui peuvent nuire à la réussite de la Livraison 2 de CASA. Ces risques sont pris en charge par le Comité de gestion de CASA. Ils sont suivis au Comité de direction SAAQ (CD), au Comité conjoint des technologies de l'information et Actif-Passif et vérification (CTI-CAPV), ainsi qu'au Conseil d'administration (CA).

Les grilles et les barèmes d'évaluation utilisés ([Annexes C1 et C2](#)) sont ceux de la gestion intégrée des risques. Les barèmes d'impacts financiers ont toutefois été adaptés au contexte et à l'envergure de CASA.

En plus de la grille des impacts corporatifs, une grille d'impacts complémentaires a été ajoutée afin de couvrir les impacts sur l'atteinte des objectifs de projet ([Annexe C3](#)) :

- Portée-Qualité.
- Bénéfices.
- Échéancier.

Gestion des risques - Réalisation de CASA

La gestion des risques de réalisation est sous la responsabilité de chaque tribu / chapitre. Elle vise à identifier et à traiter les menaces potentielles qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs d'une itération ou d'un cycle pour éviter qu'elles se matérialisent ou pour minimiser leurs impacts.

Une démarche, des outils et des barèmes d'évaluation ([Annexe C4](#)) adaptés au mode agile ont été mis en place. Le Planificateur (*Planner*) de Microsoft Teams est utilisé pour maintenir un [registre centralisé et permanent des risques de réalisation](#) afin de faciliter l'arrimage avec les BRP (*Big Room Planning*).

Chaque tribu/chapitre a la responsabilité de réviser ses risques et ses enjeux de réalisation au moins une fois par itération. Les risques et les enjeux de niveau élevé (rouge) et les risques globaux qui touchent plusieurs tribus ou chapitres sont révisés au Comité de suivi de projet.

Gestion des bloquants

La gestion des bloquants est sous la responsabilité de chaque tribu/chapitre. Elle vise à trouver une solution ou une voie de contournement rapide à toute situation qui pourrait compromettre la date planifiée ou la qualité d'un livrable.

Les bloquants doivent être identifiés et soulevés aussi tôt que possible afin de minimiser leurs impacts sur l'itération.

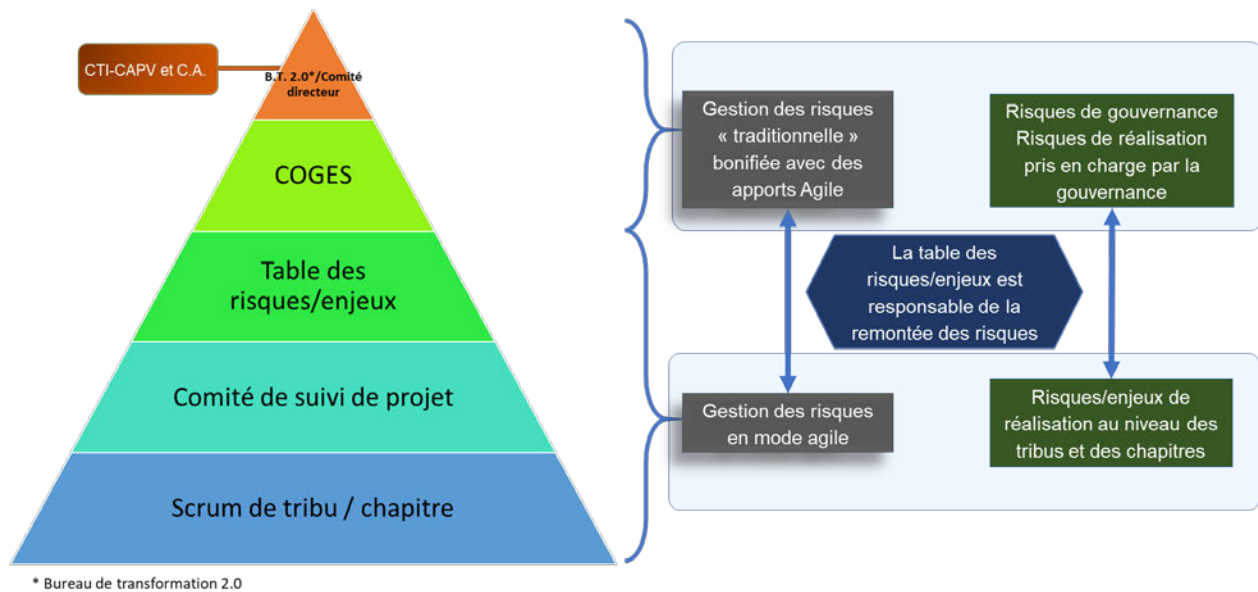
La gestion des bloquants est effectuée dans Azure DevOps. Le chef de tribu ou de chapitre doit s'assurer qu'un plan d'action identifiant les responsables et les dates d'échéance a été produit et qu'il sera réalisé en respectant les échéances. Il est également responsable d'escalader les bloquants aux différents comités décisionnels au besoin.

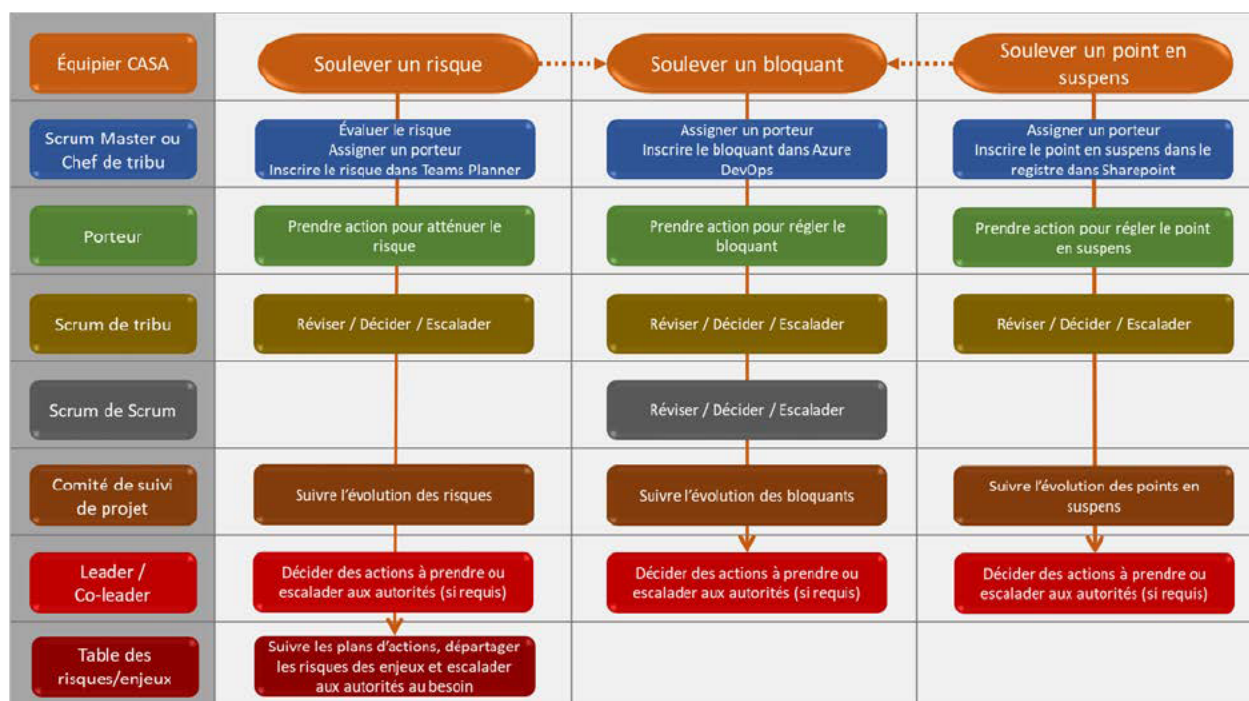
Gestion des points en suspens

La gestion des points en suspens est sous la responsabilité de chaque tribu/chapitre. Elle vise à répondre à un besoin de positionnement, d'orientation, d'information, de capacité, de contenu, etc. afin de ne pas nuire au déroulement des travaux ou pour éviter que la situation ne devienne un bloquant. Le registre des points en suspens est conservé dans [SharePoint](#).



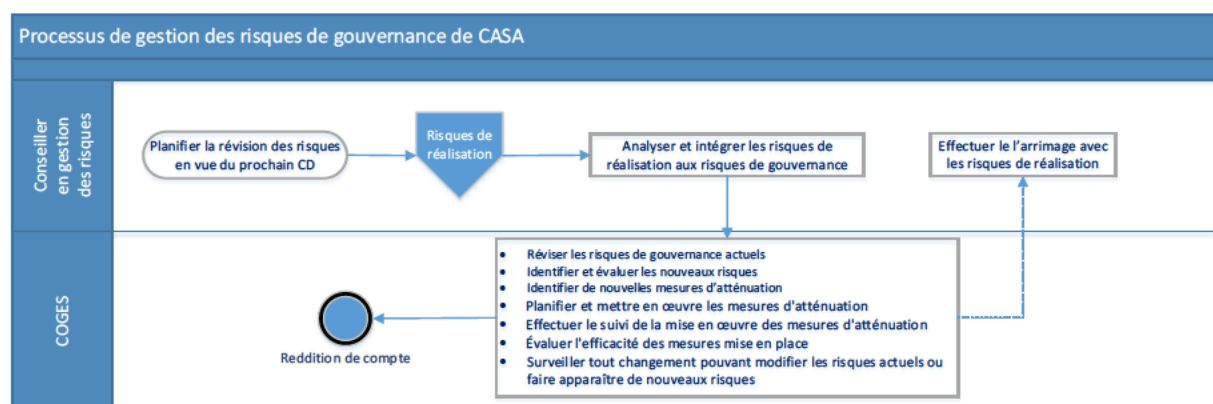
7.3 DIAGRAMME SOMMAIRE DES PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES, DES ENJEUX, DES BLOQUANTS ET POINTS EN SUSPENS





Processus de gestion des risques - Gouvernance

Les risques de gouvernance de CASA L2 sont révisés 4 fois par année, en fonction du calendrier des rencontres des comités.



Le COGES est responsable de la révision et de la réévaluation des risques de gouvernance de la Livraison 2 CASA.

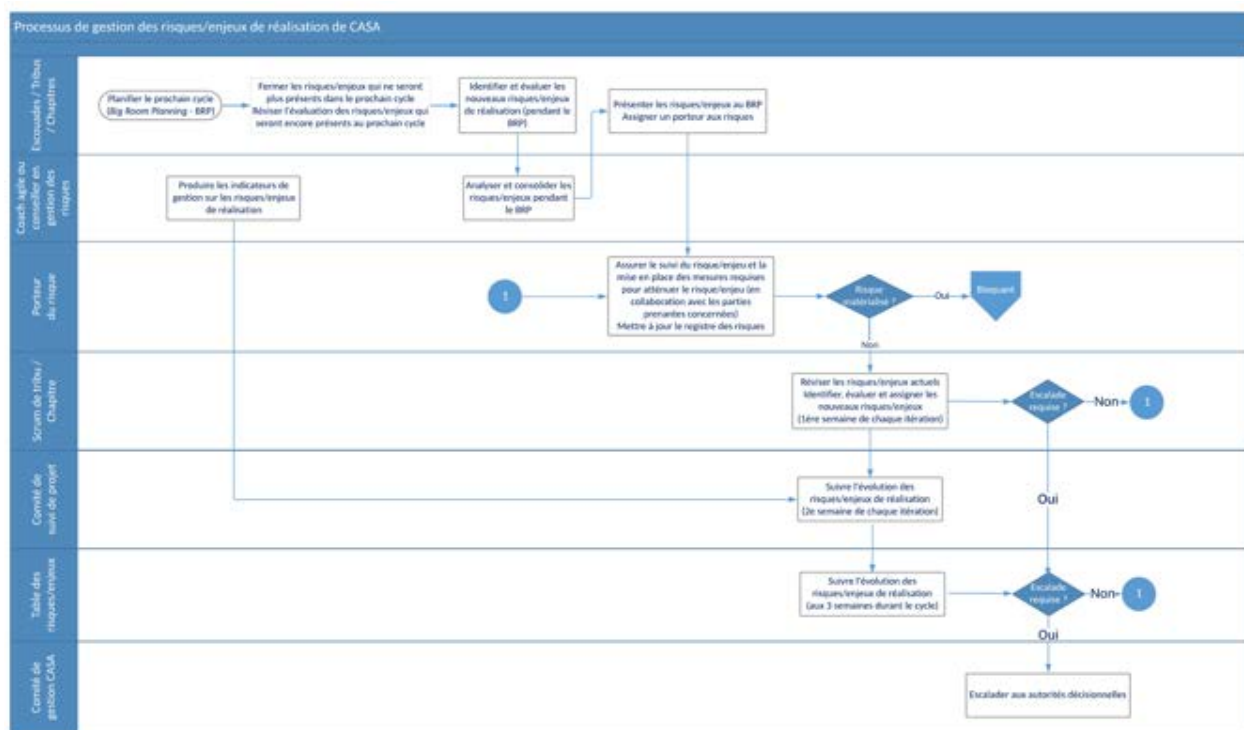
Le registre des risques de réalisation constitue un intrant important à cet exercice. Le conseiller en gestion des risques analyse le registre des risques de réalisation pour effectuer le lien avec les risques de gouvernance et dégager les faits saillants.

Le registre des risques de gouvernance, les barèmes d'évaluation ainsi que l'historique des révisions sont conservés sur un fichier Excel.



Processus de gestion des risques - Réalisation

À chaque BRP, une révision des risques et des enjeux de réalisation est effectuée par les tribus et les chapitres afin de fermer ceux qui ne se seront plus présents au prochain cycle. Les nouveaux risques et enjeux qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du prochain cycle sont également identifiés et évalués. Et pour chacun des risques/enjeux, un porteur doit être nommé. Le porteur est responsable du suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation et de l'évaluation de leur efficacité.



Rôles et responsabilités de la table des risques et des enjeux

- Départager les risques des enjeux.
- Assurer une visibilité sur les enjeux.
- Assurer un suivi en continu des risques et des enjeux lors du BRP.
- Mettre un place un plan d'action et en assurer le suivi afin que les risques ne se réalisent pas.
- Escalader au besoin.
- Prioriser les risques et les enjeux selon leurs criticités lors du BRP.

Les risques et les enjeux de réalisation sont suivis et mis à jour de façon continue dans le Planificateur (Planner) de Microsoft Teams par le porteur du risque/enjeu. Chaque tribu et chapitre révisé ses risques et ses enjeux au moins une fois par itération pour :

- effectuer le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation;
- évaluer l'efficacité des mesures mises en place;
- réviser l'évaluation des risques et des enjeux;
- détecter tout changement pouvant modifier les risques et les enjeux actuels ou faire apparaître de nouveaux risques ou enjeux.

La deuxième semaine de chaque itération, les leaders ou les leaders adjoints doivent communiquer à la Table des risques/enjeux les risques ou enjeux qu'ils souhaitent escaladés aux niveaux supérieurs.

La Table s'assure de la pertinence à escalader les risques et enjeux notamment soit à la demande des leaders, soit parce que leur portée est transversale, soit parce qu'ils peuvent potentiellement mettre en péril plusieurs tribus/chapitre.

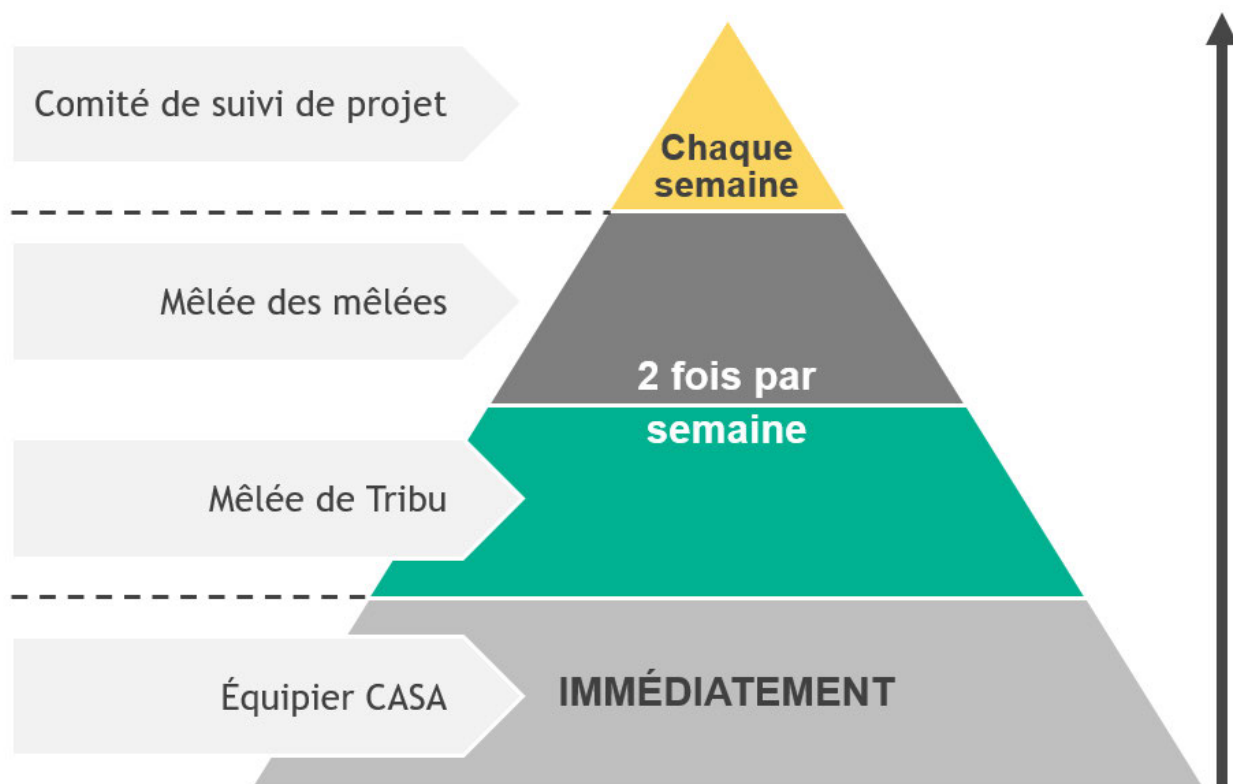
Le Comité de suivi de projet surveille l'évolution des risques et l'avancement des travaux à la deuxième semaine de chaque itération.

La Table des risques/enjeux suit l'évolution des risques et l'avancement des travaux à tous les 3 semaines tout au long d'un cycle.

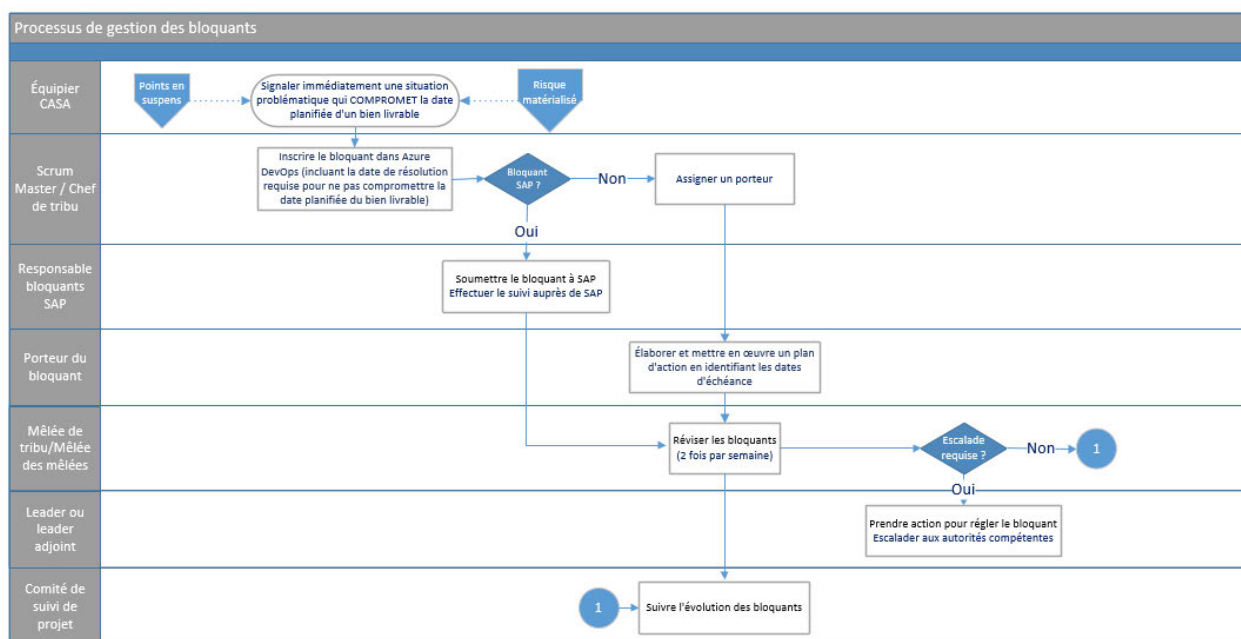
7.4 PROCESSUS DE GESTION DES BLOQUANTS

Les bloquants doivent être signalés le plus rapidement possible au « Scrum Master » à des fins de prise en charge et d'escalade. Les bloquants sont utilisés pour exposer à la direction du programme et aux autres escouades/tribus/chapitres qu'une prise en charge est requise de leur part car un ou plusieurs incréments (ou REWORK) de RICEFW sont bloqués et ne pourront se compléter pour la date requise.





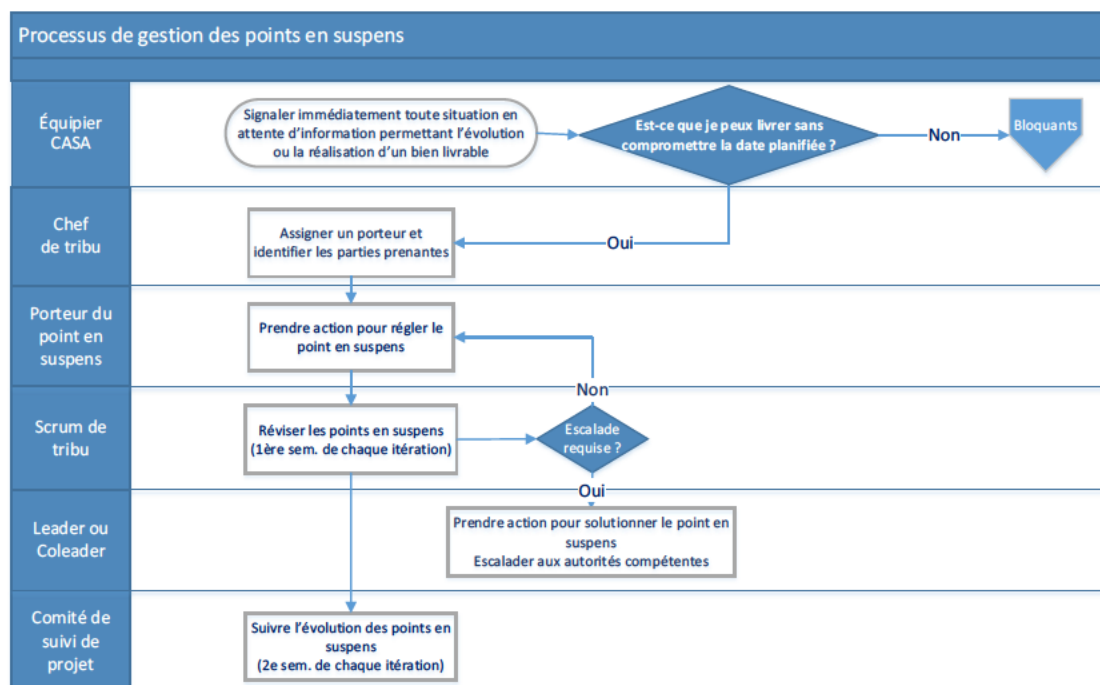
L'équipe doit s'assurer d'avoir un plan d'action identifiant les responsables et les dates d'échéance pour tous les bloquants identifiés.



7.5 PROCESSUS DE GESTION DES POINTS EN SUSPENS

Un registre de suivi des points en suspens est conservé dans [SharePoint](#).

Le porteur du point en suspens a la responsabilité de mettre à jour l'information et de suivre l'avancement des travaux pour solutionner le point en suspens.



8. GESTION DOCUMENTAIRE

SAP [REDACTED] ([REDACTED] et SharePoint sont les principaux outils utilisés pour la gestion électronique des documents (GED) du projet.

La documentation pérenne relative à la nouvelle solution d'affaires est gérée dans SAP [REDACTED] et SharePoint sert à gérer les autres documents de projet pour la durée de la réalisation du projet. Il est important d'y déposer toute documentation pour en assurer la traçabilité et pérennité après la livraison 2. Il en est de la responsabilité de chacun des équipiers et des leaders de bien appliquer cette règle. et Un registre de suivi des biens livrables de la livraison est mis en place pour en effectuer le suivi.

[REDACTED] est un système centralisé qui couvre tous les aspects de la mise en œuvre, du déploiement, de l'exploitation et de l'amélioration continue des solutions. Il est utilisé pour représenter et documenter la solution d'affaires CASA. Tous les documents qui servent à définir la nouvelle solution doivent s'y retrouver et être déposés vis-à-vis le bon niveau de l'arborescence de la documentation.

Également, [REDACTED] sert à la gestion des services TI (écarts, anomalies, incidents), à la gestion des exigences (d'affaires et TI), à la gestion des modifications (CD et cycle de maintenance), à la gestion des essais, à la gestion des travaux d'arrière-plan et à la documentation de la solution.

9. GESTION DE LA PERFORMANCE ET REDDITION DE COMPTES

La gestion de la performance de la Livraison 2 est effectuée au niveau leader et leader adjoint de la Livraison 2 (palier décisionnel #1). La reddition de compte vise à informer et soutenir la prise de décision du comité de direction du projet.

9.1 GESTION DE LA PERFORMANCE DE LA LIVRAISON 2

Elle permet de passer en revue, chaque semaine, les indicateurs de performance pour :

- l'avancement de la réalisation du cycle en cours lors de la revue de projet à haut niveau par équipe;
- le suivi des plans d'optimisations et les stratégies de contournement mises en place lors de la revue des alignements sur les priorités par tribu et chapitre.

Le tableau de bord illustre les indicateurs et permet de suivre les éléments suivants :

- état d'avancement des RICEFW et incréments vs le plan « Baseline » (efforts et délais);
- mouvement et annulation de RICEFW et incréments;
- état d'avancement des autres livrables vs le plan (rework, spike);
- état des bloquants;
- suivi des mesures de mitigations de risques incluses dans le cycle.



10. ASSURANCE QUALITÉ

10.1 PLAN ASSURANCE QUALITÉ

Le Plan Assurance Qualité décrit les mécanismes par lesquels l'assurance qualité du projet sera assurée. Ces mécanismes sont regroupés en 4 volets :

- revue de la Gestion et Gouvernance du projet exécutée par un tiers parti (EY);
- revue par l'éditeur;
- revue par l'intégrateur;
- revue par l'équipe de projet, y compris le processus d'approbation des biens livrables.

Chaque volet est composé de types d'interventions exécutés par différents groupes tout au long du projet CASA.

Type d'intervention	Tiers parti(E&Y)	Éditeur (SAP)	Intégrateur	SAAQ
Revue des biens livrables		✓	✓	✓
Revue par les pairs			✓	✓
Revue des résultats des essais			✓	✓
Revue des jalons			✓	✓
Gestion des Anomalies		✓	✓	✓
Revue de Qualité de l'éditeur		✓		
Revue d'intégrité des systèmes		✓	✓	✓
Revue de la gestion et gouvernance de projet	✓			
Vérification interne				✓
Revue de préparation du milieu au déploiement			✓	✓

Le Plan Assurance Qualité est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'[Annexe B](#).

10.2 APPROBATION DES LIVRABLES

L'approbation des livrables fait partie intégrante de l'approche de réalisation et est effectuée par le PO directement dans Azure DevOps lors de sa fermeture (User Story terminée).

De plus, l'approbation finale des livrables s'effectue par la signature du formulaire d'approbation d'entente de cycle/lot. Voir la section 6.4 Gestion des ententes de lot.



11. GESTION DES BÉNÉFICES

Compte tenu de l'importance du projet CASA pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques, la Société doit s'assurer que le projet atteindra les objectifs d'affaires fixés et le niveau de bénéfices anticipé.

La gestion des bénéfices s'appuie sur trois (3) principes directeurs :

- Arrimer le projet avec la vision et les orientations stratégiques de la Société;
- Responsabiliser les propriétaires opérationnels, les propriétaires des bénéfices et les équi­piers chargés de la réalisation de CASA;
- Récupérer les bénéfices générés par les investissements consentis à CASA.

La gestion des bénéfices exige l'imputabilité conjointe de toutes les parties prenantes. Les bénéfices identifiés doivent être mesurables et récupérables, et doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux tout au long du projet et par la suite en exploitation afin d'en assurer la matérialisation et la récupération.

Les ajustements qui pourraient survenir pendant la phase de mise en œuvre de la Solution devront aussi être évalués en fonction des bénéfices potentiels ou de la sauvegarde des bénéfices déjà identifiés.

11.1 BÉNÉFICES ESCOMPTÉS CASA

La liste des bénéfices escomptés du projet est un des facteurs importants qui a servi au découpage de la stratégie de mise en œuvre et à la notion de priorité accordée aux livraisons. À noter que ces bénéfices évolueront tout au long du projet en fonction de sa réalisation ainsi que de l'avancement au niveau des étapes du processus de gestion des bénéfices, ce qui permettra en retour d'actualiser ponctuellement les bénéfices et d'en rendre compte aux instances de la Société.

Les bénéfices de la Livraison 2 sont regroupés en 3 principaux types de changement, à savoir les regroupements des nouveaux services en ligne, les modalités de paiement et de facturation ainsi que l'optimisation des processus et des façons de faire. Le tableau suivant présente la liste complète de tous les regroupements des bénéfices de la Livraison 2 et la stratégie de mise en œuvre consiste essentiellement à matérialiser et récupérer ces bénéfices escomptés le plus rapidement possible.

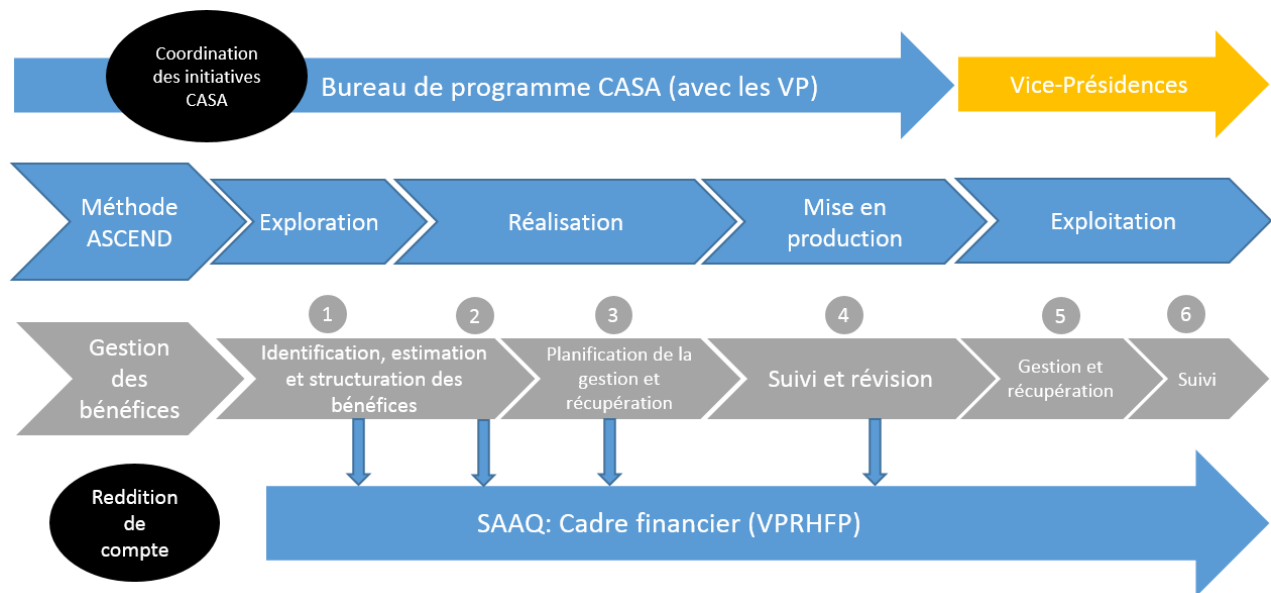
Principaux changements porteurs de bénéfices	Description
--	-------------

Nouveaux services en ligne	
Communication électronique avec la clientèle	Communication électronique avec la clientèle plutôt que par la poste.
Mise en place de services web	Mise en place de transactions disponibles sur le Web, rendant possible l'autonomie transactionnelle des clients pour le permis, l'immatriculation et certaines autres transactions.
Mise en place d'un dossier client	Mise en place d'un dossier client permettant d'avoir un portrait global du dossier et pouvant être consulté en ligne directement par le client
Modalités de paiement et de facturation	
Facturation du privilège de circuler (mois de grâce)	Arrimage entre la date d'entrée en vigueur du privilège de circuler (immatriculation d'un véhicule) et la date exigée de son paiement.
Création d'un compte client (bénéfices SAAQ et FAAQ)	Mise en place d'un compte client permettant de faire le suivi des sommes dues et de facturer des intérêts, lorsqu'applicables.
Regroupement du permis et de l'immatriculation sur la même facture (facturation jumelée)	Facturation simultanée du permis de conduire et de l'immatriculation sur un même document.
Mise en place d'un compte client (silencieux)	Mise en place d'un compte client permettant de faire le suivi des sommes dues et de facturer des intérêts, lorsqu'applicables.
Optimisation des processus et des façons de faire	
Automatisation et simplification des processus VPASRR	Automatisation et simplification des processus à la Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier
Automatisation et simplification des processus CR (CST)	Automatisation et simplification des processus à la Vice-présidence au contrôle routier



11.2 CADRE DE GESTION DES BÉNÉFICES

Pour la période de réalisation du projet, la stratégie d'actualisation des bénéfices s'appuie en bonne partie sur l'identification des pistes d'efficience reliées à l'optimisation et l'automatisation des processus opérationnels de la Société. Pour y parvenir, le cadre de gestion des bénéfices CASA est arrimé à la méthodologie IBM



L'actualisation des bénéfices escomptés est basée sur les analyses d'impacts des processus opérationnels pendant la phase EXPLORER (conception de la solution).

Le processus d'actualisation des bénéfices est itératif et incrémental.

Le processus de gestion des bénéfices étant un processus organisationnel, il s'étend au-delà de la période de réalisation du projet. Il comprend six (6) étapes :

1. Identification et estimation des bénéfices.
2. Structuration des bénéfices.
3. Planification de la gestion et de la récupération des bénéfices.
4. Suivi et révision des bénéfices durant la mise en production.
5. Gestion et récupération des bénéfices après l'implantation.
6. Suivi et revue de la récupération des bénéfices.

Les documents de définition des processus opérationnels et les grilles d'analyse d'impacts serviront d'intrants principaux à l'identification, l'estimation et la structuration des bénéfices.

Accompagné par le conseiller en gestion des bénéfices du bureau de programme, le propriétaire des processus opérationnels (PO) identifiera les secteurs et sous-processus touchés pour chacun

de ses processus opérationnels et aidera l'équipe à s'organiser pour identifier et structurer les bénéfices.

Les étapes à suivre sont les suivantes :

1. Identification des activités et sous-activités touchées par le changement.
2. Identification des écarts entre la situation actuelle et la solution cible.
3. Identification des sources potentielles et de la nature des bénéfices.
4. Établissement des hypothèses préliminaires de calcul.

Les bénéfices potentiels et les hypothèses de calcul seront documentés par processus opérationnels dans la « fiche des bénéfices ».

Le Bureau de programme supportera les équipes afin d'identifier les liens intra et interprocessus qui permettent le bon appariement des bénéfices et ainsi éviter la double comptabilité.

Lors de l'étape de structuration, le PO ainsi que les équipiers impliqués revoient les estimations passées et terminent l'identification des activités touchées et les valeurs de référence des bénéfices. Avec la participation active du conseiller en gestion des bénéfices, ils ventilent ensuite les bénéfices récurrents et non récurrents dans la fiche des bénéfices du processus opérationnel.

La fiche des bénéfices d'un processus opérationnel peut donc contenir plusieurs bénéfices distincts structurés individuellement par bénéfice, mais toujours inscrits dans la seule et même fiche des bénéfices du processus opérationnel en question. Le PO s'assure que ses équipiers déposent leurs fiches dans le répertoire des bénéfices de CASA qui servira à préparer la reddition de comptes par la Direction du budget et de l'analyse de rentabilité (DBAR).

À cet effet, le PO se réfère à la procédure de gestion des bénéfices, à savoir qu'après validation de la fiche par le bureau de programme, il confirme à la DBAR les dépôts d'information dans SharePoint ainsi qu'au Bureau de programme puis nomme un intervenant responsable.

Le DBAR consulte et valide les fiches des bénéfices au fil des dépôts, effectue les corrections s'il y a lieu avec le PO et le bureau de programme et dépose ensuite la liste et la fiche corrigée des bénéfices dans SharePoint, et ce, au plus tard 1 semaine après le début de la validation.

Le Bureau de programme saisit et complète les informations de la liste dans le registre des bénéfices SharePoint, produit les rapports de bénéfices et d'indicateurs des bénéfices prévisionnels jusqu'à l'étape de mise en production et informe la Direction du budget et de l'analyse de la rentabilité (DBAR) ainsi que les équipiers du PO.



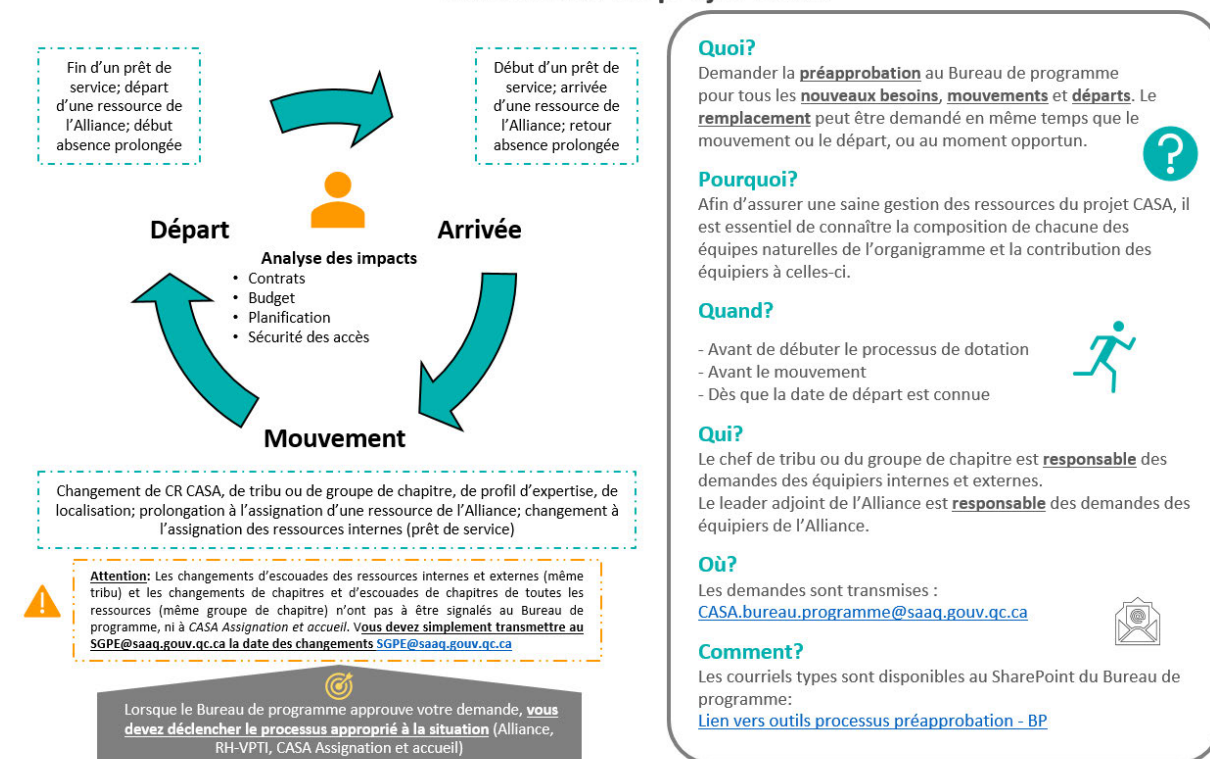
12. RESSOURCES HUMAINES

12.1 DOTATION DES POSTES

La dotation des postes est administrée et gérée exclusivement par le bureau de programme. Toute demande de ressource doit être conforme au plan de ressources du projet¹. Les exceptions doivent être justifiées, documentées et faire l'objet d'une approbation du leader et du leader adjoint de la livraison 2, particulièrement si des fonds additionnels imprévus doivent être dégagés, lesquels pourraient avoir un effet sur la santé financière du projet.

Les pages suivantes présentent un résumé du processus de préapprobation par le Bureau de programme ainsi que les processus détaillés relatifs aux processus de dotation des ressources :

Préapprobation par le Bureau de programme Ressources au projet CASA



CASA

Direction générale de l'agilité et de la performance
Dernière mise à jour : 2021-01-24 / V2

Société de l'assurance
automobile
Québec
Avec vous,
au cœur de votre sécurité

¹ « Staffing Plan

Ce « napperon » est disponible dans le répertoire [Préapprobation par le Bureau de programme](#) (SharePoint) et la cartographie du processus de préapprobation par le Bureau de programme CASA dans le répertoire des [processus RH](#).

12.2 PROCESSUS D'ASSIGNATION DES RESSOURCES DE L'ALLIANCE

Les sources d'expertise sont multiples. L'équipe de dotation du bureau de programme active celles qui sont les plus susceptibles de répondre rapidement aux besoins dans les meilleurs délais et les meilleurs intérêts du programme.

Selon les disponibilités du marché, il faut compter de deux (2) à huit (8) semaines pour identifier et confirmer une ressource sur un poste, d'où l'importance de communiquer rapidement et clairement les besoins et les profils requis. Les entrevues sont menées dans les plus brefs délais afin d'accélérer le processus.

Les équipiers qui souhaitent se familiariser avec le processus de dotation sont invités à consulter l'équipe de dotation du bureau de programme.

Une fois les ressources trouvées et approuvées, elles sont enregistrées dans le processus structuré d'assignation. Ces ressources peuvent être sur site, hors site ou déconnectées.

Le processus d'arrivée de Alliance est disponible dans le répertoire des [processus RH](#).

12.3 PROCESSUS D'ASSIGNATION DES RESSOURCES DE LA SOCIÉTÉ

Les ressources de la Société peuvent contribuer au projet de plusieurs façons :

- En prêt de services : ces ressources sont assignées (centres de responsabilité (CR) CASA) au projet et y contribuent à temps plein;
- En entente de collaboration : ces ressources restent assignées à leur CR d'origine et contribuent au projet à temps partiel ou de façon ad hoc. Ces ressources ne sont pas à la charge du projet;
- Superutilisateurs : ressources des lignes de services qui contribuent à des activités de projet, dont les essais, en vue de s'habilitier à soutenir la solution à la suite de son implantation. Ces ressources font l'objet d'une entente de collaboration et ne sont pas payées par le budget du projet.

Le processus d'assignation interne est disponible dans le répertoire des [processus RH](#).



12.4 PROCESSUS DE SIGNALEMENT D'UN MOUVEMENT OU DU DÉPART D'UN ÉQUIPIER DE L'ALLIANCE OU DE LA SOCIÉTÉ

Tous les mouvements (modifications) de ressources, que celles-ci soient de l'Alliance ou de la Société, doivent être communiqués au bureau de programme. Les types de mouvements sont identifiés dans le résumé du processus de préapprobation par le Bureau de programme [disponible dans le répertoire Préapprobation par le Bureau de programme \(SharePoint\)](#). Le Processus de signalement des mouvements et des départs des ressources est également disponible dans le répertoire des [processus RH](#).



12.5 TRANSFERT DE CONNAISSANCE

La structure de gouvernance et l'organisation du projet sont conçues, notamment, pour assurer un transfert de connaissance entre les ressources de l'Alliance et celles de la Société. L'Alliance a pour responsabilité de réaliser un **transfert de connaissances en continu** permettant ainsi aux ressources de la Société de développer leur autonomie quant à l'évolution, le maintien et le soutien des solutions livrées.

Cette transformation en profondeur de la Société est guidée notamment par :

- L'intégration des processus d'affaires et des applications autour de la suite PGI de SAP;
- L'organisation du projet de transformation alignée sur des équipes naturelles des lignes d'affaires et des services technologiques ainsi que des services de support à la transformation et à la gestion pour améliorer l'efficacité et accélérer les prises de décisions;
- La complémentarité des expertises et connaissances des ressources de la Société et de l'Alliance dans chacune des équipes du projet;
- Le support de l'innovation dans les besoins d'affaires par une solution évolutive et des méthodes de travail agile.

12.6 RESSOURCES STRATÉGIQUES DE L'ALLIANCE

Certaines ressources ont été identifiées comme étant stratégiques; il s'agit principalement des leaders adjoints. La liste des ressources stratégiques de l'Alliance est tenue à jour par l'équipe du Bureau de programme. Les ajustements à la liste des ressources stratégiques sont couverts par le processus de gestion des demandes d'ajustement au projet (DAP) et par le processus de remplacement et de départ d'une ressource de l'Alliance.

Des mécanismes particuliers s'appliquent dans le cas d'un remplacement d'une ressource stratégique. Entre autres, un préavis au minimum de 3 semaines doit être donné avant le départ de la ressource, une entrevue est réalisée par la SAAQ pour la ressource de remplacement proposée et une période minimale de deux semaines de compagnonnage est effectuée à la charge de l'Intégrateur avec la ressource de remplacement.

12.7 MIXITÉ DES RESSOURCES

Il est possible que des postes devant être occupés par du personnel de la Société deviennent des postes occupés par du personnel de l'Alliance et vice-versa. Dans de tels cas, le bureau de



programme effectuera les ajustements budgétaires nécessaires basés sur une analyse à la fin de chaque cycle.

Un équilibre doit être maintenu, notamment, entre les ressources expertes internes et externes de l'Alliance. Il en va pareillement pour les ressources de la Société sur le plan de la provenance interne ou externe. Le maintien de cet équilibre a des effets directs sur la capacité de livraison à l'intérieur de l'échéancier, des budgets et de la portée.

12.8 INTERACTIONS ENTRE LE PERSONNEL DE LA SOCIÉTÉ ET CELUI DE L'ALLIANCE

Afin d'assurer un climat de travail sain, les interactions entre le personnel de la Société et celui de l'Alliance devront respecter le code d'éthique en vigueur à la Société.

Le climat de travail sur un projet d'envergure et de longue durée comme le projet CASA, doit être surveillé de près afin d'éviter au maximum les absences prolongées, les départs d'employés, les atteintes à la santé psychologique, les épuisements professionnels, etc. Tout cela est sans compter les effets directs sur la réalisation du projet, la réputation de celui-ci et l'atteinte des objectifs financiers, que ceux-ci soient au niveau des coûts ou des bénéfices.

12.9 MÉCANISMES D'ASSURANCE QUALITÉ DE LA PRESTATION DES ÉQUIPIERS

Cette section décrit les mécanismes mis en place par l'Alliance et la Société pour assurer la qualité de la prestation des ressources affectées au projet CASA.

- Sélection des conseillers de l'Alliance :
 - o Évaluation de l'expertise et des qualifications nécessaires.
 - o Sélection d'un conseiller répondant aux critères évalués et au profil recherché.
 - o Première entrevue complétée par l'Alliance.
 - o Proposition du CV du candidat à la Société pour approbation.
 - o Entrevue du candidat par la Société pour les ressources stratégiques.
 - o Processus d'embauche du candidat.
 - o [Parcours d'intégration de la ressource.](#)
- Sélection des équipiers de la Société
 - o Évaluation des connaissances et des compétences nécessaires.
 - o Évaluation de la correspondance des connaissances et des compétences au profil recherché.
 - o Entrevues par les leaders de l'Alliance et de la Société le cas échéant.

- o [Parcours d'intégration de la ressource.](#)
- Parrainage des équipiers par une ressource affectée au projet afin de faciliter et accélérer son intégration au sein de l'équipe.
- Évaluation périodique de la qualité de la prestation ainsi que des livrables produits par les équipiers. Ce processus inclut la participation des gestionnaires et des pairs. Le cas échéant, les ajustements nécessaires sont implantés et, si le redressement n'est pas jugé satisfaisant, l'équipier est remplacé.

L'évaluation des équipiers est étroitement liée au processus de contrôle de la qualité des biens livrables et au respect des échéanciers établis pour accomplir les tâches assignées.

Le processus de contrôle de la qualité de la prestation des équipiers inclut également l'implantation des recommandations documentées aux rapports d'assurance-qualité, produits par l'éditeur, aux rapports des revues de projet formelles de la firme externe EY ainsi qu'aux rapports résultant du processus d'assurance-qualité produit conjointement par l'Alliance et la Société.

12.10 LE TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail s'effectue à l'intérieur des heures de travail normales selon les fuseaux horaires des équipiers, sauf si convenu autrement. Le personnel doit se rendre disponible pour participer aux rencontres virtuelles et être joignable durant les heures normales de travail. Les résultats visés selon la planification de la réalisation du projet doivent être atteints en dépit du fait que les équipiers sont en télétravail.

Il va sans dire que tous les équipiers doivent veiller à la sécurité de leur poste de travail et sont responsables de prendre tous les moyens nécessaires pour protéger les renseignements et la documentation en conformité avec les engagements pris avec la Société.

Télétravail hors pays

Certains équipiers peuvent effectuer leur prestation en télétravail à l'extérieur du pays pendant une certaine période et sous certaines conditions.

RESSOURCES DE L'ALLIANCE

Conditions :

- Équipiers de l'Alliance ayant de la famille hors pays.
- Cas d'exception pour motifs raisonnables : famille, santé, obligation légale.
- Ne doivent pas effectuer des travaux de sécurité de l'information.



- Ne doivent pas avoir accès à des renseignements personnels.
- La prestation de travail doit être fournie sur les fuseaux horaires du Québec.
- À des fins de sécurité, la ressource devra fournir une adresse IP fixe à l'équipe de sécurité de la SAAQ dès son arrivée à destination.

Durée :

- Minimale de 3 semaines devant débuter obligatoirement par une semaine de travail.
- Maximale de 3 mois.

L'équipier doit prendre entente préalablement avec le leader adjoint de l'Alliance. Le formulaire « [Liste de vérification des conditions de télétravail hors pays pour les ressources de l'Alliance](#) » doit être complété par le leader et retourné à l'adresse suivante : @CASA - Alliance - Gestion des ressources.

RESSOURCES EXTERNES DE LA SAAQ

- Ressources externes actuellement sous contrat avec la SAAQ (ressources en place) : les mêmes conditions que les ressources de l'Alliance s'appliquent.
- Après entente avec le leader et la ressource, le formulaire [Liste de vérification-Entente de télétravail hors pays - Externes SAAQ](#) doit être complété et retourné à l'adresse suivante : @CASA - Alliance - Gestion des ressources.

RESSOURCES INTERNES DE LA SAAQ

Les équipiers de la SAAQ ne sont pas autorisés à faire du télétravail hors Québec ou hors pays. Il s'agit d'un positionnement organisationnel en cohérence avec le positionnement du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

12.11 ACCÈS INFORMATIQUES PRIVILÉGIÉS

Définition

Un **accès informatique privilégié** octroie des pouvoirs d'intervention supplémentaires sur une ou des composantes ciblées des actifs informationnels (TI) de la Société. Ces pouvoirs sont associés à un compte usager en fonction du rôle assuré par ce dernier et des ressources informatiques qui lui sont requises pour assurer ses responsabilités.

Les comptes disposant des privilèges, rôles et droits d'accès d'administrateur (réseaux, exploitation, domaine, données, sécurité, etc.) ou d'autres fonctions hautement sensibles, permettent à leur titulaire, entre autres, d'effectuer des changements sur le plan de la

configuration et de l'exploitation d'un système d'information et, par conséquent, d'influer considérablement sur la sécurité, l'intégrité et la disponibilité dudit système.

La Société demande à l'Alliance de fournir une attestation d'antécédents judiciaires pour chaque ressource ayant un accès informatique privilégié.

Les accès privilégiés sont documentés et mis à jour directement dans le [Guide de sécurité des systèmes CASA](#).

Les comptes privilégiés sont principalement utilisés pour :

- l'administration des systèmes et de l'infrastructure (basis et infrastructure);
- l'administration de la sécurité des systèmes et de l'infrastructure;
- la configuration des systèmes (fonctionnels);
- la conversion et l'anonymisation des données;
- les essais, déploiements, et mises en production;
- le développement;
- le support SAP;
- les mises en place et mises à niveau des systèmes;
- les accès d'urgence en production.

Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés

Dans le cadre du projet CASA, l'attribution des accès informatiques privilégiés s'intègre aux processus généraux d'attribution et de maintenance des accès, documentés dans [REDACTED] sous Sorri.15 – Assurer la continuité des services TI. Des processus spécifiques sont définis pour :

- [Gérer les demandes d'accès.](#)
- [Gérer les identités SAP.](#)
- [Gérer les accès d'urgence](#) de même que la [procédure](#) associée.





Société de l'assurance
automobile

Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2022



Société de l'assurance
automobile
Québec

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

Société de l'assurance
automobile
Québec



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2022