

74_P-1460

Suivi du projet CASA

Présenté au conseil d'administration

Le 19 septembre 2019

Version amendée

Table des matières

1. Échéancier global préliminaire
2. Démarche de confirmation de la date optimale de déploiement de la livraison 2
3. Travaux réalisés depuis le 18 juin
4. Démarche d'appropriation et risques résiduels
- 5a. Évaluation de la fenêtre de déploiement et confirmation de la date optimale de livraison de la L2
- 5b. Analyse détaillée des risques des 2 périodes de déploiement retenues
6. Risques de la L2 actualisés au 9 septembre 2019
7. Intégrations au plan global
8. Échéancier global confirmé
9. Sommaire de l'évolution des efforts / Reste à faire en heures à partir du 1^{er} janvier 2019
- 10a. Évaluation de la rentabilité CASA / Contexte et principales hypothèses
- 10b. Évaluation de la rentabilité CASA / Rentabilité globale du projet
- 10c. Évaluation de la rentabilité CASA / Actualisation des bénéfices du projet - évaluation préliminaire

Table des matières (suite)

10d. Évaluation de la rentabilité CASA / Bénéfices stratégiques additionnels non quantifiés

10e. Évaluation de la rentabilité CASA / Analyse de sensibilité

10f. Évaluation de la rentabilité CASA / En conclusion

11. Revue de l'assurance qualité

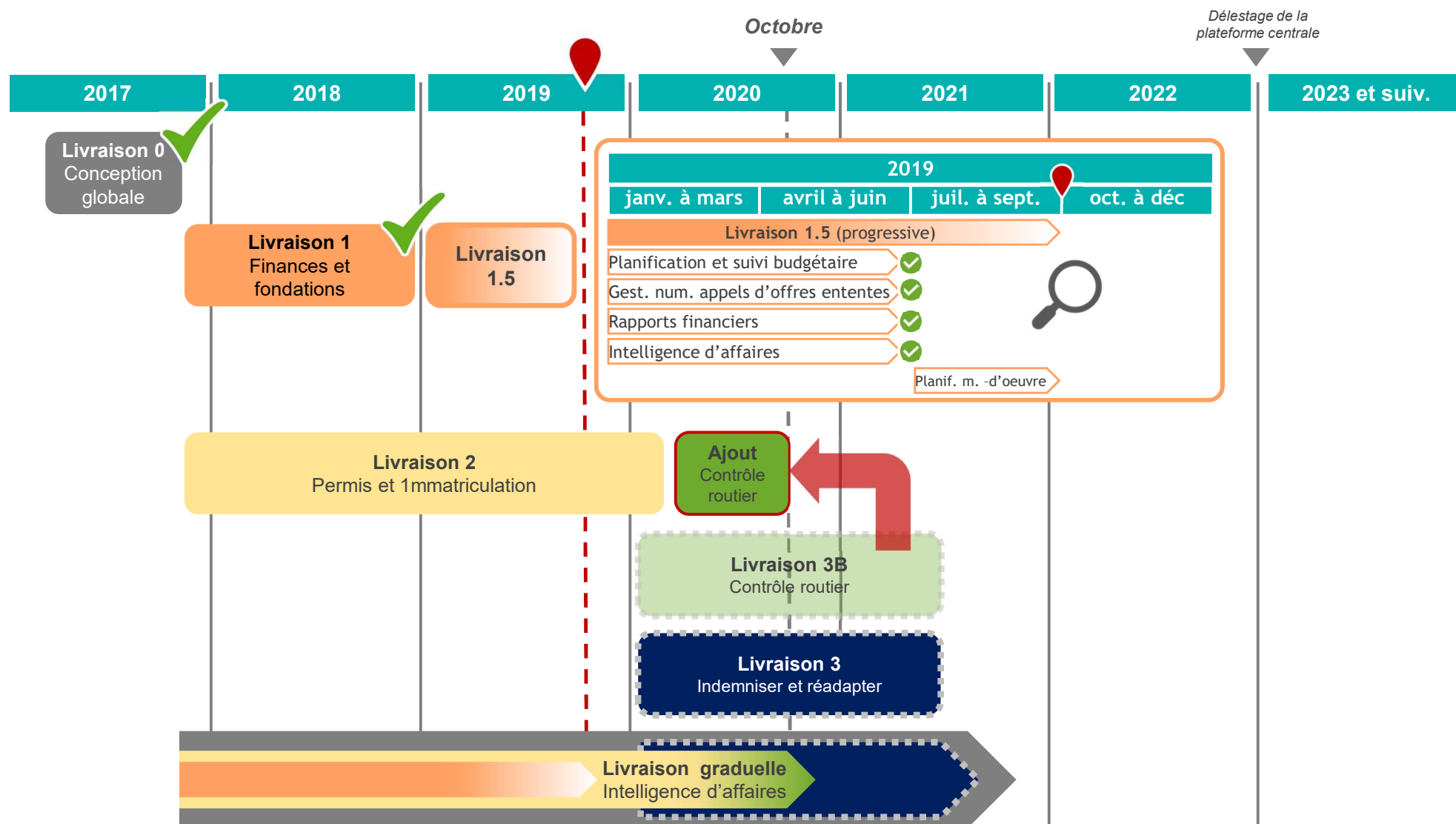
12. Prochaine rencontre

Annexes

Annexe 1 - Détail des travaux réalisés depuis le 4 juin

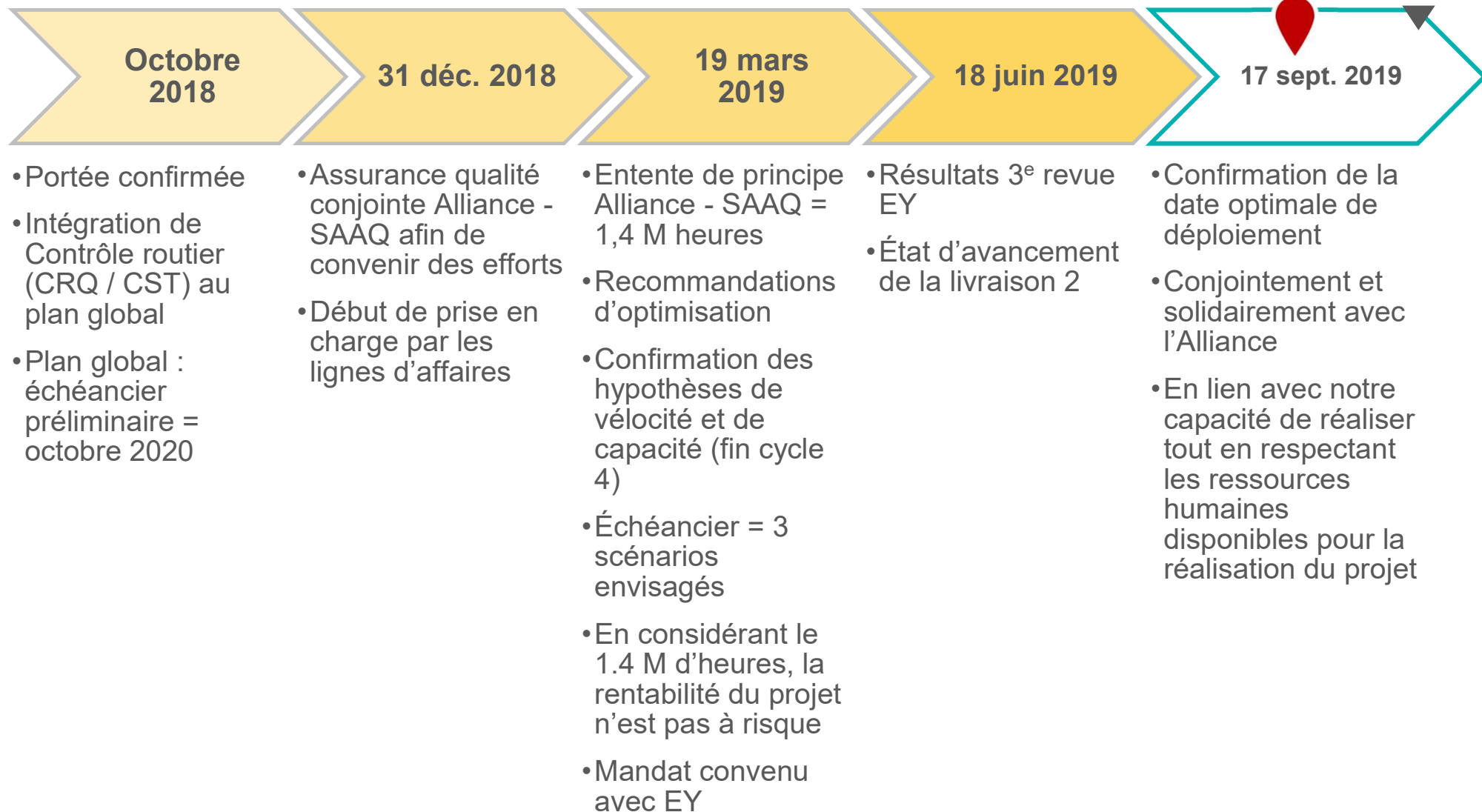
Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY

1. Échéancier global préliminaire



2. Démarche de confirmation de la date optimale de déploiement de la livraison 2

Fin du cycle 4
= 27 septembre



3. Travaux réalisés depuis le 18 juin

Voir le détail des actions réalisées depuis le 18 juin à l'annexe 1

Cycle 3 et cycle 4

- Livraison du contenu
- Consolidation des étapes de développement
- Consolider les métriques
- Confirmation de la charge-capacité et la vitesse

Étalonnage auprès d'organisations ayant réalisé des déploiements de projets d'envergure

Les résultats sont conjoints et solidaires

Ateliers d'optimisation

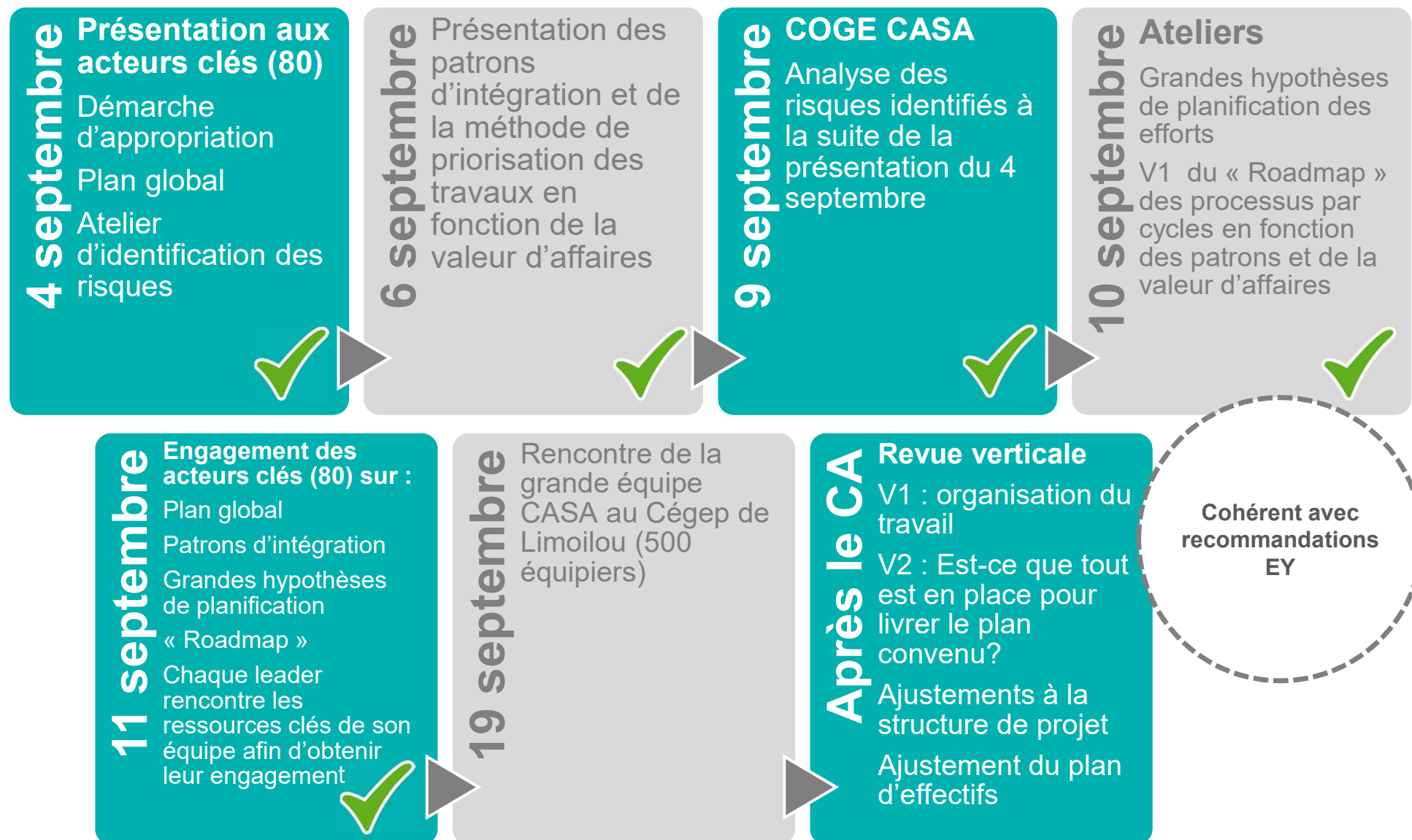
- 91 ateliers
- Répartis sur plus de 3 mois
- 113 participants (Alliance et SAAQ)
- De plus en plus exact (niveau de précision)

Excellente collaboration SAAQ Alliance

Exercice de planification afin de déterminer et de confirmer la date optimale en tenant compte des conclusions des cycles 3 et 4

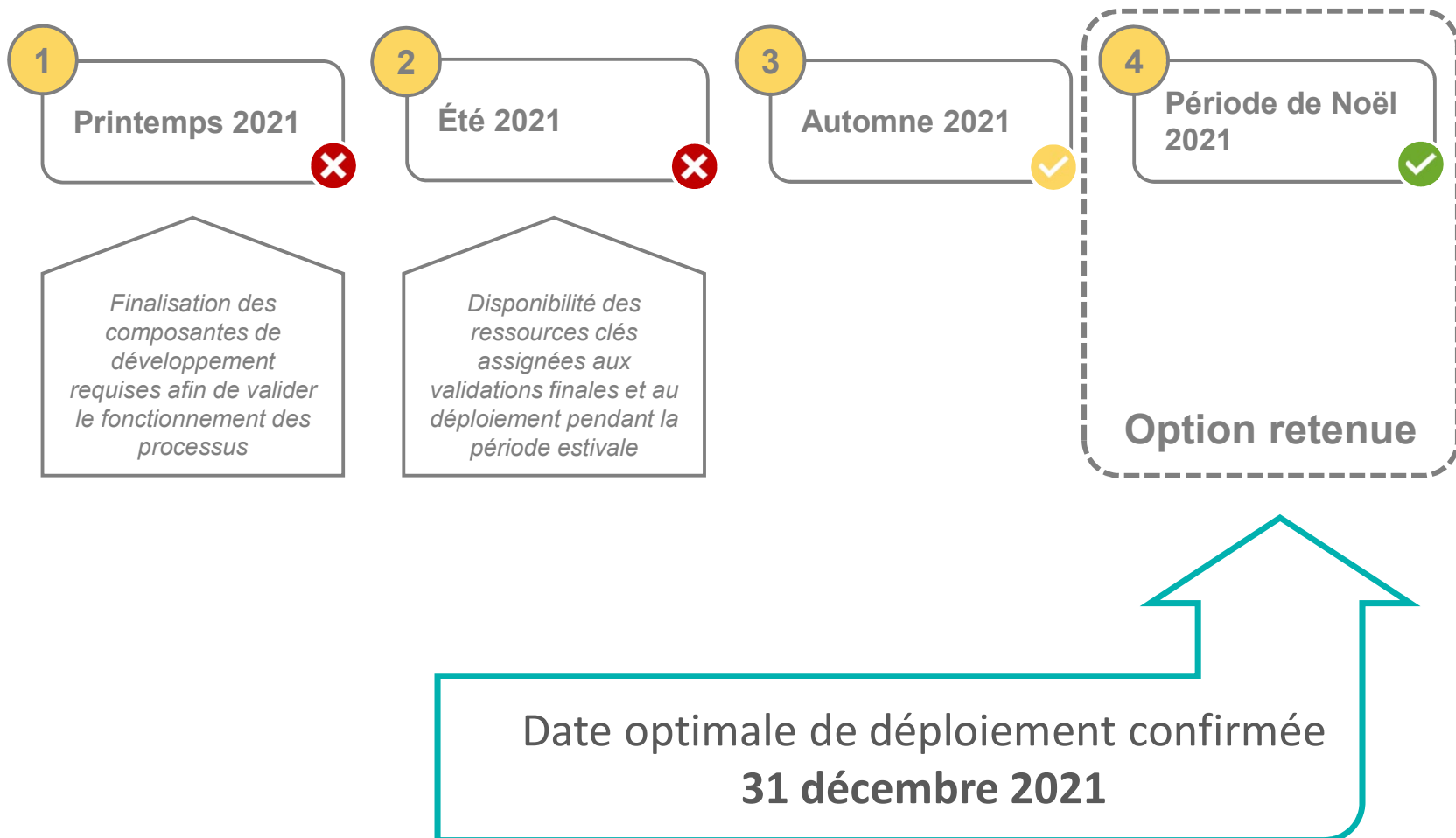
- Conjointement et solidairement avec l'Alliance et basé sur la réalité du projet
- En lien avec notre capacité de réaliser tout en respectant les ressources humaines disponibles pour la réalisation du projet.
- Défi = bonnes ressources, en quantité suffisante, au bon moment.

4. Démarche d'appropriation et risques résiduels



5a. Évaluation de la fenêtre de déploiement et confirmation de la date optimale de livraison de la L2

L'analyse préliminaire des options par l'évaluation des risques a démontré 4 options possibles. Les options 1 et 2 n'ont pas été retenues en raison de facteurs liés directement à la réalisation des livrables de projet.



5b - Analyse détaillée des risques des 2 périodes de déploiement retenues

No	Risque	Indicateur Automne 2021	Indicateur Noël 2021
1	Le taux de rejets lié au choix de la période de déploiement pourrait être trop élevé pour permettre un déploiement de la solution.		
2	Le manque de disponibilité de la part des ressources clés pourrait compromettre le déploiement à la période ciblée.		
3	La période ciblée pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la diffusion de la formation des ressources (volet formateurs).		
4	La période ciblée pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la formation des ressources (volet personnel formé).		
5	La sélection de la fenêtre de déploiement pourrait entraîner des complexités additionnelles.		
6	La sélection de la fenêtre de déploiement pourrait compromettre la capacité de validation de la solution.		
7	Potentiel de ne pas pouvoir finaliser certains éléments de la solution.		

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

6. Risques de la L2 actualisés au 9 septembre 2019

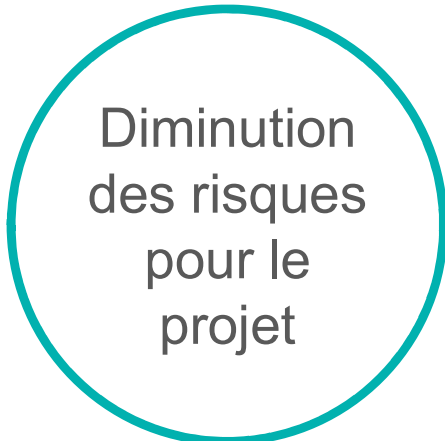
Conjointement
et
solidairement
avec l'Alliance

Niveau de risque		2018-03	%	2019-09	%
Faible	●	6	46 %	7	64 %
Modéré	◆	4	31 %	4	36 %
Élevé	■	3	23 %	0	0 %
L'état d'avancement ne permet pas l'évaluation du niveau de risque – à évaluer au moment opportun.				3	
Sous la gouverne du Bureau de la transformation. Suivi par la GIR – volet déploiement L2.				2	
Fermé				1	
Total :		13		17	

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

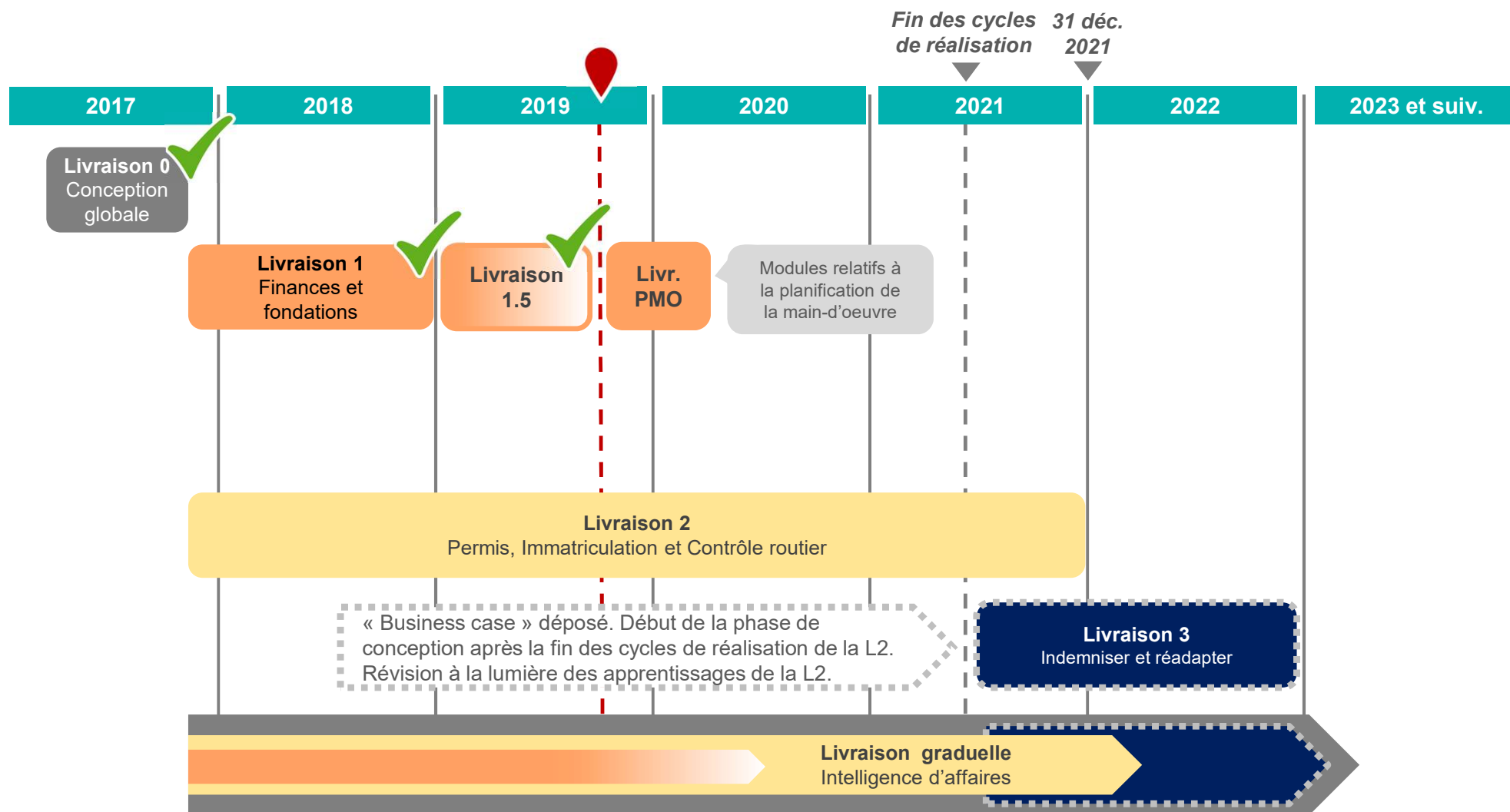
7. Intégrations au plan global

1. Intégration de la ligne d'affaires Contrôle routier
2. Mise à jour technique de la solution prévue en 2021 intégrée dans la L2
 - Comme prévu dans le plan initial
 - Preuve de concept prévue à l'automne 2019
 - Réduction des risques puisque les données de la L2 ne sont pas en production
3. Modules techniques permettant la mise en service permanente du Centre de relations avec la clientèle afin de mieux supporter la VPASRR
 - Réduction des risques technologiques
4. Actuariat (tarification clients)



Diminution
des risques
pour le
projet

8. Échéancier global confirmé



9. Sommaire de l'évolution des efforts

Reste à faire en heures à partir du 1^{er} janvier 2019

Évolution	SAAQ	Alliance	Total
Réels au 1 ^{er} janv. 2019	136 188	131 580	267 768
Entente sur le reste à faire de fév. 2019	524 548	881 004	1 405 552
Efforts additionnels associés à la confirmation de la date de déploiement	95 596	43 645	139 240
Contingence	68 210	191 709	259 920
Total livraison 2	824 542	1 247 938	2 072 480

10a. Évaluation de la rentabilité de CASA

Contexte et mise à jour des principales hypothèses*

Rentabilité du projet	Engagement public : - Aucune augmentation de tarification administrative pour le citoyen reliée au projet Remboursement du déficit cumulé en 2028 tel que prévu à l'entente avec le ministère des Finances Objectif interne : rentabilité de 10 % établie sur des valeurs actualisées
Échéancier du projet	Livraison 1 : 2019 Livraison 2 : Décembre 2021 * Livraison 3 : 2022 (à confirmer) *
Coûts	Actualisation des coûts en fonction des informations à ce jour : - Efforts pour la réalisation de CRQ estimés à 38 M\$ * - Efforts estimés à 2 000 000 d'heures à partage de risques *
Bénéfices	Bénéfices sur un horizon jusqu'en 2032 Progression sur 3 ans, pour tenir compte de la période de déploiement (à l'exception des bénéfices reliés à la prestation électronique de services : 4 ans) Réévaluation de la contingence liée à l'échéancier * Mécanisme de gouvernance en place pour la récupération des bénéfices Les bénéfices CRQ égalent les coûts *
Contrat avec l'Alliance	Respect de l'enveloppe globale du contrat Utilisation à 100 % des options et des contingences contractuelles (7 %)

10b. Évaluation de la rentabilité CASA

Rentabilité globale du projet

En M\$	Coûts			Bénéfices (2016-2032)	Rentabilité	
	Alliance	SAAQ	Total			
Mai 2017						
Projet	248	128	376	638	262	
Récurrance	210	237	447	441	(6)	
total	458 ①	365	823	1079	256	10%
Mai 2019						
Projet	251	197	448 ③	749	301	
Récurrance	207	280	487	468	(19)	
total	458	477	935	1217	282	7,4%
Sept 2019						
Projet	284	202	486 ④	777	291	
Récurrance	174	313	487	468	(19)	
total	458	515	973	1246	272	6,3%

② Réalisation de la livraison 3 (indemnisation)
Présenté au CTI-CVP du 4 déc. 2018

+21 M\$

③ Efforts supplémentaires de 800 k heures
Livraison octobre 2020 avec contingence reliée
à l'échéancier d'un an
Présenté au CTI-CVP du 17 juin 2019

+51 M\$

+72 M\$

④ Ajout de CRQ
Coûts = Bénéfices
Livraison 2 en décembre 2021

+38 M\$

① Montant du contrat avec l'Alliance

Bénéfices > investissement + récurrance

10c. Évaluation de la rentabilité CASA

Actualisation des bénéfices du projet - évaluation préliminaire

Bénéfices (M \$)	mai 2017	mai 2019	Sept 2019
Nouveaux services en ligne	159	158	145
Modalités de paiement et de facturation	274	238	216
Optimisation des processus et des façons de faire	94	261	286
Réduction du plan d'investissement - coûts évités	175	175	175
Total	702	832	822
Contingence reliée à l'échéancier	(64)	(83)	(45)
Bénéfices nets de la contingence	638	749	777

Par livraison

Bénéfices (M \$)	mai 2017	mai 2019	Sept 2019
L1	33	57	57
L2	442	491	486
L3 (Ind)	52	109	104
Réduction P.I.	175	175	175
Total	702	832	822

+ *bénéfices stratégiques additionnels non quantifiés*

- Ajout des bénéfices CRQ en L2 +38 M\$
- Concrétisation des bénéfices après 2032
 - L2 -43 M\$
 - L3 -5 M\$
- Réévaluation de la contingence reliée à l'échéancier -38 M\$
 - L1 25 %
 - L2 50 %
 - L3 100 %

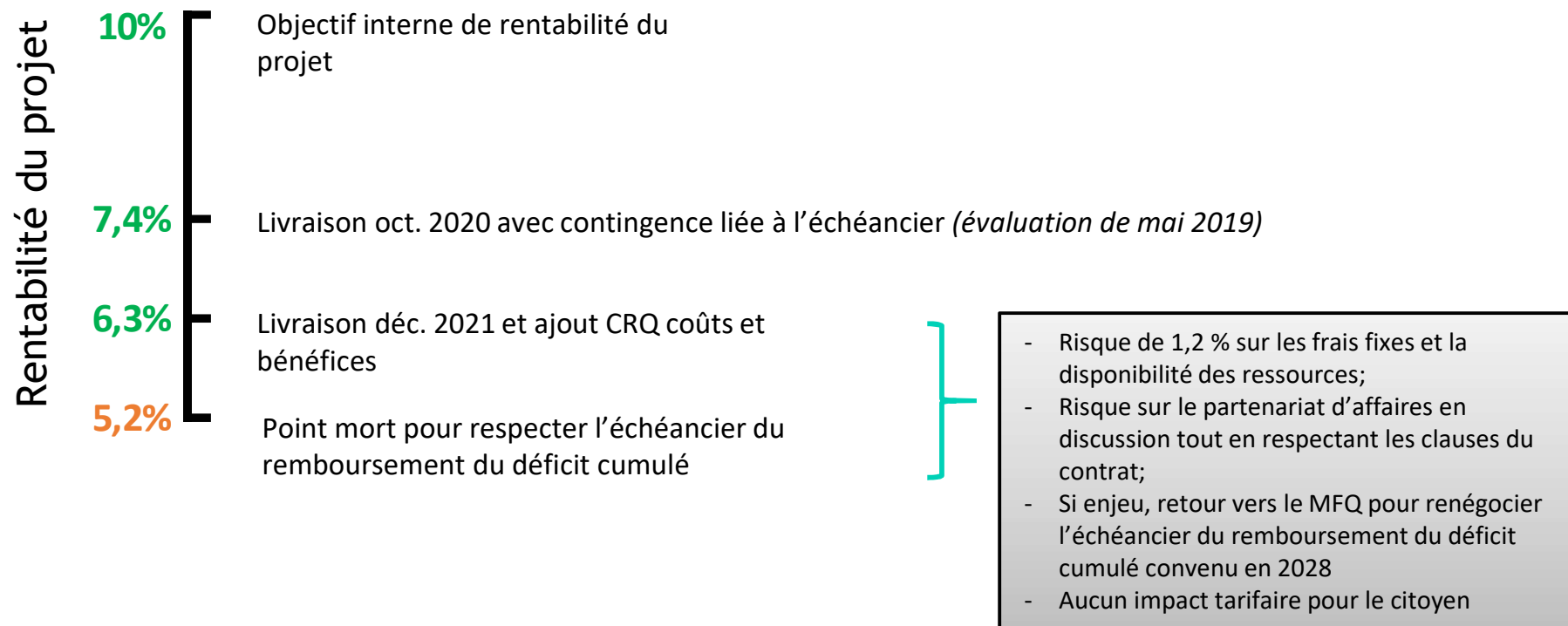
10d. Évaluation de la rentabilité CASA

Bénéfices stratégiques additionnels non quantifiés

- Amélioration de l'expérience client
- Simplification du travail des employés par une technologie de pointe à valeur ajoutée et amélioration du leadership des gestionnaires
- Meilleure exploitation des données relatives à l'intelligence d'affaires
- Continuité des activités (désuétude technologique des systèmes de mission)

10e. Évaluation de la rentabilité CASA

Analyse de sensibilité



10f. Évaluation de la rentabilité CASA

En conclusion

- La rentabilité du projet de 6,3 % considère l'utilisation à 100 % des contingences et une livraison de la L2 en décembre 2021
- Aucun enjeu contractuel
- Aucune augmentation de tarif administratif pour le citoyen
- Aucune demande budgétaire additionnelle pour 2019
- Les discussions relatives au partenariat d'affaires sont en cours et devraient se terminer d'ici décembre
- Prochaine mise à jour : décembre 2019

11. Revue de l'assurance qualité

	Plan d'action	Statut			Total
		À débiter	En cours	Terminé	
Nombre d'actions		0	9	13	22
Total en %		0 %	40 %	60 %	

- 3^e revue = 31 mai :
 - 18 recommandations
 - 4 recommandations résiduelles de la 2^e revue
- 60 % des actions sont complétées
- Majorité des actions en cours seront complétées à la fin septembre
- Permet de répondre à 14 recommandations

Voir le plan d'action de la 3^e revue EY à l'annexe 3

12. Prochaine rencontre

CA du 12 décembre : suivi de la livraison 1 et de la livraison 2

Annexes

Annexe 1 - Détail des travaux réalisés depuis le 18 juin

Cycle 3 et cycle 4

1. Poursuite des travaux prévus / Livraison du contenu
 - 501 équipiers
 - 392 processus d'affaires
 - 5 essais de conversion complétés
 - 87 % des biens livrables terminés (1 476 / 1 700)
 - 41 % des RICEFW terminés (94 / 229) (série de tests à terminer pour le 27 septembre 2019)
 - Infrastructure :
 - 9 environnements d'essai dont 1 pour la mise à jour technique de la solution
 - 7 installations de produits dont 3 pour la gestion de la sécurité et des intrusions
 - 4 mises à jour de produits dont 3 mises à jour majeures
2. Banc d'essai pour la confirmation de la date optimale de déploiement

Conclusions

- Avancement des travaux
- Consolidation des métriques
- Confirmation de la charge-capacité et de la vélocité

Annexe 1 - Détail des travaux réalisés depuis le 18 juin (suite)

Ateliers d'optimisation

91 ateliers

- Patrons d'intégration (parcours d'affaires) = 17 ateliers
 - Mieux comprendre les interdépendances afin d'ordonnancer et prioriser les travaux (« Roadmap »)
 - Optimisation (18 %) et réutilisation des RICEFW (taux de 10 %)
 - Standardiser les façons de faire et atteindre une expérience utilisateur uniforme
- « Tiger Team » = 49 ateliers
 - Analyse des coûts fixes et variables
 - Hypothèses de vitesse des équipes
 - Évaluation collaborative de Contrôle routier
- Planification = 25 ateliers
 - Stratégie d'essai
 - Conversion et amélioration des données
 - Patrons d'intégration
 - Valeur d'affaires
 - Fenêtre de déploiement (détermination de la date optimale)
- Répartis sur plus de 3 mois
- 113 participants (Alliance et SAAQ)

Conclusion :

De plus en plus exact (niveau de précision)

Exercice de planification afin de déterminer et de confirmer la date optimale en tenant compte des conclusions des cycles 3 et 4

- Conjointement et solidairement avec l'Alliance et basé sur la réalité du projet
- En lien avec notre capacité de réaliser tout en respectant les ressources humaines disponibles pour la réalisation du projet.
- Défi = bonnes ressources, en quantité suffisante, au bon moment.

Annexe 1 - Détail des travaux réalisés depuis le 18 juin (suite)

Étalonnage auprès d'organisations ayant réalisé des déploiements de projets d'envergure

- Approche de développement SAP
- Méthodologie agile dans des projets d'envergure (PepsiCo)
- Ratios efforts de développement / efforts d'essai comparables

Conclusion

Ratio d'efforts consacrés aux essais supérieur aux comparables

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Actions de la revue 2					
Axe 4 : Planification					
Rec. 10 : Compléter la planification détaillée de la livraison 2 en tenant compte des apprentissages de la livraison 1, y compris la capacité de l'équipe du chantier Solution d'affaires pendant des périodes chargées (tests, préparation de la formation, etc.), l'impact des vacances, le rythme d'exécution des tests, les changements dans l'équipe et une éventuelle mise à jour du système en fonction de l'évolution de la solution SAP.	Act. 10.1 : Planification globale (déc. 2018) : L'exercice de planification détaillée de la livraison 2 comprend le cadre financier, le plan global et la planification proprement dit : • Le cadre financier est en révision avec l'Alliance. • Le plan global a été divisé par cycles, chacun se terminant par une période d'essais. Une stratégie d'essai de conversion est également enchâssée dans ce plan. De plus, une période a été aménagée pour un site pilote. • La planification de la livraison 2 est en cours. • La planification détaillée sera faite après la validation des hypothèses du lot 10a (cycle 4) à l'égard de la vélocité, des pistes d'optimisation et de la dotation. Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vélocité (cycle 4) et de la 3 ^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir. Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification globale sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre afin, entre autres, d'ajuster la charge-capacité.	Sept. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	Mettre lien vers la planification, lorsque finalisée Plan global

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Rec. 11 : Solidifier le plan de rétention des ressources clés avec des mesures avantageuses pour les ressources (travail à distance, primes) et identifier des ressources à l'intérieur de l'équipe CASA qui pourraient couvrir temporairement l'absence des ressources clés.	Act 11.4 : Planification globale (déc. 2018) : Un exercice global de réévaluation des ressources sur le projet est en cours. Cet exercice vise à identifier les ressources nécessaires pour la livraison 2 ainsi que les ressources clés. Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vélocité (cycle 4) et de la 3^e revue EY nous démontrent qu'une replanification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir. Des mesures de travail à distance ont été mises en place depuis la recommandation. Ces mesures aident déjà à attirer et à retenir des ressources. Le projet a aussi mis en place un service d'interprètes qui permet d'étendre les recherches pour les ressources requises de façon plus efficace dans un marché compétitif. Finalement, le leadership du projet maintient une communication régulière avec tous les équipiers francophones. Ces communications sont traduites en texte dans le but d'encourager et de motiver l'équipe. Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification globale sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre afin, entre autres, d'ajuster la charge-capacité. De plus, le comité conjoint SAAQ / Alliance sur la rétention et l'attraction des ressources poursuit son travail.				
Rec. 13 : Identifier rapidement les nouveaux leaders du chantier Intelligence d'affaires en cas de confirmation des départs mentionnés lors des entrevues.	Act. 13.1 : Volet SAAQ Une ressource possédant l'expertise assure l'intérim en attendant le remplaçant. Cette ressource assurera également le transfert de connaissances. Nouvelle ressource en poste depuis le 26 août (Madame Alida Tremblay).	Sept. 2019	Terminé	Caroline Foldes-Busque	S. O.

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Rec. 14 : Augmenter le nombre de ressources de développement provenant de l'Inde à Québec pour faciliter la communication étant donné le grand nombre d'objets de développement prévus pour la livraison 2 avec des règles d'affaires plus complexes et moins connues.	Act. 14 : Un processus de demande de visa est en marche pour ajouter 3 ressources additionnelles en provenance de l'Inde sur site au début 2019. Une de ces ressources vise à remplacer un départ. • Venkatanarayana Vagu : arrivée = 25 avril; • Phani Kumar Durusoju : processus en cours. VISA prévu début 2020; • Sudhir LVS : arrivé = 3 septembre. Il est également prévu d'ajouter 3 ressources additionnelles à l'équipe de développement pour la fin 2019. L'objectif, à la fin de 2019, est d'avoir un total de 8 ressources provenant de l'Inde sur site (Québec) afin de coordonner les travaux qui y seront exécutés. Ce besoin devra être validé lors de l'exercice de planification détaillé qui aura lieu du 10 au 30 septembre.	Début 2020	En cours	Martine Gagné	S. O.

Actions de la revue 3

Compétence des ressources

1 : Activités de la livraison 1 : Réduire la dépendance aux ressources de la livraison 2 en ce qui concerne la livraison 1. Si CASA ne peut remédier à cette dépendance, replanifier la livraison 2 en conséquence.	Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vélocité (cycle 4) et de la 3 ^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir. Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification globale sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. Cette planification tient compte de ressources de la livraison 1 nécessaires, entre autres, pour les essais de régression. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre afin, entre autres, d'ajuster la charge-capacité.	Sept. 2019	Terminé	Sylvain Cloutier	
--	---	------------	---------	------------------	--

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
2 : S'assurer la stratégie d'affectation des ressources internes pour la rédaction des spécifications fonctionnelles et réorganiser le partage des sections à remplir dans la documentation de spécifications fonctionnelles entre l'analyste d'affaires, l'analyste TI et le conseiller externe selon les forces et les faiblesses de chaque profil.	Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vélocité (cycle 4) et de la 3^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir. Le contexte d'affaires, la récupération et l'analyse des règles d'affaires, donc des requis clés de la solution, s'effectuent par des ressources internes. L'utilisation du progiciel SAP et des éléments de solution extensionnés par SAP (les « CDP ») sont documentés par l'Alliance. Un atelier a été tenu avec le spécialiste en agilité d'IBM qui implante actuellement un IRP SAP chez PepsiCo, et ce, afin de revoir la stratégie relative à la documentation des RICEFW. Le plan d'action découlant de cet atelier doit être mis en œuvre en septembre. Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification globale sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre afin, entre autres, d'ajuster la charge-capacité. La révision du processus de développement, y compris les aspects entourant la documentation fonctionnelle, doivent faire l'objet d'ateliers de travail complémentaires. Ces ateliers débutent la semaine du 9 septembre.	Sept. 2019	En cours	Sylvain Cloutier (Caroline Foldes-Busque)	
3 : Alléger le processus de sélection des ressources externes, principalement pour les coéquipiers qui ne feront pas partie des équipes de direction du projet, tribu, chapitre et escouade. Par exemple, le choix des développeurs [REDACTED] pourrait être sous la responsabilité de l'Alliance.	Le processus de sélection des ressources stratégiques est encadré par le contrat alors que le processus de sélection est à la discrétion des parties. Des allègements à l'égard des équipiers non stratégiques ont été convenus entre les parties tout en s'assurant de la qualité des ressources. Une proposition a été déposée en regard des ressources non stratégiques. Elle doit être entérinée par le comité de gestion CASA.	Sept. 2019	En cours	Sylvain Cloutier et Michel Dumas	

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
4 : Puisque la capacité à trouver de nouvelles ressources TI sur le marché de Québec est limitée et a pratiquement atteint sa limite, considérer la localisation d'une partie du projet (et éventuellement du Centre de support) à Montréal. Également, faciliter davantage le télétravail et l'utilisation de vidéoconférence pour permettre aux équipiers de voyager moins souvent.	Des assouplissements au contrat ont été consentis afin de faciliter le travail à distance pour les équipiers de l'Alliance en respectant certaines modalités et en conformité avec le contrat. À ce jour, 6 équipiers de l'Alliance se sont prévalus de cet allègement. Nonobstant les allègements consentis ainsi que les clauses du contrat qui encadrent le travail à distance, la Société privilégie le travail sur site pour des raisons d'efficacité. Toutefois, et afin de mitiger les risques relatifs à la rétention des ressources, l'Alliance évalue actuellement le bassin de ressources pour qui le regroupement au CIC de Montréal serait avantageux. Une fois la planification de la L2 terminée, il s'agira d'identifier des activités qui pourront se réaliser à Montréal, soit au CIC ou dans les locaux de la Société. CASA a déjà une équipe SAAQ - Alliance qui travaille depuis le CIC de Montréal. Les leaders du projet ont l'intention de s'inspirer des leçons apprises de cette expérience pour évaluer d'autres cas propices à cette approche. Mise à jour (2019-09-04) : Ces activités seront identifiées lors de la planification détaillée qui aura lieu du 10 au 30 septembre.	Sept. 2019	En cours	Sylvain Cloutier et Michel Dumas	Entente de travail à distance pour l'Alliance
5 : Créer une équipe commune entre l'Alliance et la Société, avec des rencontres hebdomadaires, pour gérer conjointement le recrutement et la rétention des ressources TI, car la plupart du temps les deux parties recrutent dans le même bassin de ressources et le marché des ressources SAP est très limité.	Actions concertées Alliance - SAAQ en place. Depuis juin 2018 : • « Swat Team » RH et VPTI; • Utilisation des médias sociaux en continu; • Approche améliorée d'intégration et d'accueil; • Activités de « Speed Jobbing » : ◦ 5 activités depuis janvier; ◦ À chaque trimestre par la suite. Activités en cours : • Solutions à moyen et long terme pour l'attraction et la rétention des ressources; • Produire et incorporer l'image de marque CASA dans les activités conjointes de recrutement; • Travailler conjointement les activités de recrutement notamment sur le marché des universités; • Planifier conjointement les activités de recrutement sur le marché international;	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier Michel Dumas	

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	- Stratégies de dotation et de « Branding » du projet CASA concertées Alliance – SAAQ. Le premier atelier de travail s'est tenu le jeudi 25 juillet; - Faciliter les efforts conjoints de recrutement en produisant la planification des ressources 3 à 6 mois d'avance et permettre à l'Alliance de participer au processus de sélection des candidats de la SAAQ; - Élaborer conjointement un plan de rétention des ressources sur le projet CASA. Le premier atelier de travail s'est tenu le jeudi 25 juillet. Mise à jour (2019-09-04) : L'exercice de planification a considéré les ressources en place donc sans montée en charge significative. Le défi relatif au taux de roulement demeure. La collaboration des ressources humaines est donc axée sur les 2 items suivants : 1. Taux de roulement; 2. Création de relève (après CASA). Un plan des activités conjointes est en élaboration pour l'automne 2019 / hiver 2020.				
6 : Impliquer les Ressources humaines et le Centre de support dans la gestion des activités de recrutement, embauches et embarquements de façon à minimiser les impacts sur l'équipe de livraison.	Actions concertées Alliance - SAAQ en place. Depuis juin 2018 : « Swat Team » RH et VPTI; - Utilisation des médias sociaux en continu; - Approche améliorée d'intégration et d'accueil; - Activités de « Speed Jobbing » : 5 activités depuis janvier; - À chaque trimestre par la suite. Activités en cours : - Solutions à moyen et long terme pour l'attraction et la rétention des ressources; - Produire et incorporer l'image de marque CASA dans les activités conjointes de recrutement; - Travailler conjointement les activités de recrutement notamment sur le marché des universités; - Planifier conjointement les activités de recrutement sur le marché international; - Stratégies de dotation et de « Branding » du projet CASA concertées Alliance – SAAQ. Le premier atelier de travail s'est tenu le jeudi 25 juillet;	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier Michel Dumas	

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	- Faciliter les efforts conjoints de recrutement en produisant la planification des ressources 3 à 6 mois d'avance et permettre à l'Alliance de participer au processus de sélection des candidats de la SAAQ; - Élaborer conjointement un plan de rétention des ressources sur le projet CASA. Le premier atelier de travail s'est tenu le jeudi 25 juillet. Mise à jour (2019-09-04) : L'exercice de planification a considéré les ressources en place donc sans montée en charge significative. Le défi relatif au taux de roulement demeure. La collaboration des ressources humaines est donc axée sur les 2 items suivants : - Taux de roulement; - Création de relève (après CASA). Le projet Image de marque est en développement en collaboration avec la direction des Ressources humaines. Un plan des activités conjointes est en élaboration pour l'automne 2019 / hiver 2020.				
Qualité des travaux					
7 : Assurer une très bonne communication des décisions et du plan de projet à tous les intervenants. S'assurer que tout le monde comprenne les prochaines activités du projet, les interdépendances entre les activités, leur rôle et responsabilité respectifs, etc.	Priorités de la semaine établies par la leader et la leader adjointe de la L2. Les priorités sont diffusées dans le nouveau « Teams » CASA tous les lundis matin. Outre les priorités de la semaine, le « Teams » permet de communiquer : - Les annonces; - Les orientations et les décisions; - Les arrivées et les départs; - Les activités à venir. Webdiffusions toutes les 2 semaines où sont communiqués, entre autres : - Les priorités de la semaine; - Les orientations et les décisions; - L'état d'avancement des travaux.	En continu	Terminé	Caroline Foldes-Busque Martine Gagné	Teams CASA
8 : Considérer optimiser davantage la structure de commandes en essayant de réduire davantage le nombre de leaders et de comités pour	Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vélocité (cycle 4) et de la 3^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir.	Sept. 2019	En cours	Caroline Foldes-Busque	

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
permettre une meilleure circulation de l'information.	Une analyse des coûts fixes et des coûts variables est effectuée dans le cadre de la planification et des pistes d'optimisation ont été identifiées. L'atelier tenu avec le spécialiste en agilité d'IBM qui implante actuellement un IRP SAP chez PepsiCo, adresse également la structure de commande. Le plan d'action découlant de cet atelier est actuellement en oeuvre. Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification globale sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre. Les ajustements dans la structure du projet sont prévus pour la fin septembre.				
9 : Créer une équipe dédiée qui sera responsable de la gestion du changement à l'intérieur du projet CASA pour, entre autres, souligner l'atteinte de jalons, célébrer le progrès, même ceux qui semblent petits et augmenter davantage l'esprit d'équipe.	La prise en charge par l'équipe de gestion du changement se fait de façon graduelle. L'équipe est de plus en plus sollicitée et le sera davantage au cours des prochains mois. L'équipe de gestion du changement assure la communication des progrès et des bons coups. Elle assure également les communications relatives au plan d'appropriation de l'exercice de replanification L2 pour les équipiers du projet. Les ajustements dans la structure du projet sont prévus pour la fin septembre.	En continu	Terminé	Caroline Foldes-Busque	
10 : Fournir une vision plus claire et détaillée des activités à venir et la composition de l'équipe de projet souhaitée pour au moins les six mois suivants afin de faciliter le processus de recrutement en donnant plus de temps aux recruteurs. Dans un contexte de pénurie de ressources, le projet doit s'y prendre plus d'avance pour combler les ressources manquantes.	Actions concertées Alliance - SAAQ à l'égard des ressources humaines en place. Depuis juin 2018 : « Swat Team » RH et VPTI; - Utilisation des médias sociaux en continu; - Approche améliorée d'intégration et d'accueil; - Activités de « Speed Jobbing » : 5 activités depuis janvier; - À chaque trimestre par la suite. Activités en cours : - Solutions à moyen et long terme pour l'attraction et la rétention des ressources; - Produire et incorporer l'image de marque CASA dans les activités conjointes de recrutement;	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier Michel Dumas	

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	- Travailler conjointement les activités de recrutement notamment sur le marché des universités; - Planifier conjointement les activités de recrutement sur le marché international; - Stratégies de dotation et de « Branding » du projet CASA concertées Alliance – SAAQ. Le premier atelier de travail s'est tenu le jeudi 25 juillet; - Faciliter les efforts conjoints de recrutement en produisant la planification des ressources 3 à 6 mois d'avance et permettre à l'Alliance de participer au processus de sélection des candidats de la SAAQ; - Élaborer conjointement un plan de rétention des ressources sur le projet CASA. Le premier atelier de travail s'est tenu le jeudi 25 juillet. Mise à jour (2019-09-04) : L'exercice de planification a considéré les ressources en place donc sans montée en charge significative. Le défi relatif au taux de roulement demeure. La collaboration des ressources humaines est donc axée sur les 2 items suivants : 1. Taux de roulement; 2. Création de relève (après CASA). Le projet Image de marque est en développement en collaboration avec la direction des Ressources humaines. Un plan des activités conjointes est en élaboration pour l'automne 2019 / hiver 2020.				
11 : Continuer les efforts pour éliminer les bloquants en faisant de ces activités une priorité absolue. Une suggestion serait d'impliquer SAP davantage dans la réflexion de comment adresser un bloquant puisqu'il y a plusieurs nouvelles composantes dans la solution.	Un équipier senior de l'Alliance est entièrement dédié aux bloquants depuis le 19 mars 2019. De plus, le comité créé afin de s'assurer de la remontée de l'ensemble des bloquants et de leur résolution a terminé ses travaux le 10 juin dernier. Ces travaux ont permis : - D'avoir une définition claire de ce qu'est un bloquant; - De clarifier les rôles et responsabilités des différents intervenants impliqués dans le suivi et la résolution d'un bloquant; - D'établir un mécanisme de suivi et de résolution des bloquants efficace; - De créer un nouveau registre de suivi des bloquants et de communiquer des consignes d'utilisation claires.	En continu	Terminé	Caroline Foldes-Busque et Martine Gagné	Registre des points en suspens (bloquants) Guide de traitement des bloquants

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
12 : Structurer le transfert de connaissances en clarifiant les activités, le niveau d'implication des ressources externes, les éléments inclus et exclus du transfert de connaissances, la bonne période pour conduire chaque activité et les critères déterminant la complétion des activités.	Un exercice de remise en question des équipiers internes et externes est en cours. Un volet de cet exercice vise à identifier les équipiers touchés par le transfert de connaissances afin de mettre en place un plan structuré. Cet effort s'effectue de concert avec les plans d'habilitation de la VPTI. Planification globale L2 (été 2019) (maj 2019-09-04) : Les efforts reliés au transfert de connaissances ont été pris en compte dans l'exercice de planification globale. Ils seront également pris en compte lors de la planification détaillée afin de planifier la charge-capacité.	Sept. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
Vélocité					
13 : Comprendre le rythme actuel que les ressources en place peuvent atteindre tout en considérant l'équilibre entre la livraison de projet et l'engagement des ressources requis par la SAAQ et communiquer quel est le niveau d'efforts attendu de tous les membres du projet CASA afin d'éviter les tensions potentielles créées par les différences d'efforts fournis.	Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vélocité (cycle 4) et de la 3^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir. Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. La planification est en lien avec notre capacité de réaliser tout en respectant les ressources disponibles pour la réalisation du projet. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre.	Sept. 2019	Terminé	Sylvain Cloutier	
14 : Déterminer la capacité réelle du bassin de ressources sur le marché à contribuer à une augmentation de la vélocité et mettre à jour la planification en tenant compte de cette contrainte afin de	Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vélocité (cycle 4) et de la 3^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir.	Sept. 2019	Terminé	Sylvain Cloutier	

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
déterminer les impacts sur le chemin critique.	Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification globale sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. La planification est en lien avec notre capacité de réaliser tout en respectant les ressources disponibles pour la réalisation du projet. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre.				
15 : Prendre en considération les efforts réels requis pour la livraison du cycle précédent et ajuster la planification avec une pondération plus précise et ensuite, mettre à jour la vitesse requise une fois que la planification est ajustée avec la nouvelle pondération.	Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vitesse (cycle 4) et de la 3 ^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir. Une analyse constante avec des revues hebdomadaires de la performance de l'équipe est suivie de façon rigoureuse et détaillée. L'utilisation du SGPE pour gérer les biens livrables permet de constater une vitesse plus prévisible sur les spécifications fonctionnelles et le développement. L'analyse montre également qu'il importe de continuer à travailler sur l'étape des essais. De nouvelles métriques seront introduites à la suite de la replanification afin de suivre la vitesse. Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. La planification est en lien avec notre capacité de réaliser tout en respectant les ressources disponibles pour la réalisation du projet ainsi. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre en prenant en compte des efforts plus réalistes en fonction des résultats des cycles 3 et 4 (capacité et vitesse).	Sept. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
16 : Considérer l'exercice de planification des besoins pour les activités au-delà des RICEFW telles que la préparation des scripts de test, le support à la documentation pour la	Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vitesse (cycle 4) et de la 3 ^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir. Cet exercice de replanification couvre également l'établissement de métrique à l'égard des activités différentes des RICEFW, communément appelé « l'autre 50 % ».	Sept. 2019	En cours	Sylvain Cloutier Michel Dumas	

Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
formation (ex. : capture d'écran), les profils de sécurité, etc.	Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification sont terminés et les résultats seront soumis pour approbation aux autorités du projet dans la semaine du 11 septembre. La planification tient compte des efforts associés aux activités autres que les RICEFW soit « l'autre 50 % ». Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre afin, entre autres, d'ajuster la charge-capacité pour « l'autre 50 % ».				
17 : Considérer repousser la date de mise en œuvre de la livraison 2 en fonction des ressources disponibles pour le projet CASA ayant une vision réaliste par rapport à la capacité du marché de fournir des ressources additionnelles.	Planification globale L2 (été 2019) : Les constats de l'analyse de la vélocité (cycle 4) et de la 3^e revue EY nous démontrent qu'une planification de la livraison 2 est nécessaire afin d'établir une stratégie réaliste à l'égard de la date d'implantation et du niveau de ressources pour y parvenir. Mise à jour (2019-09-04) : Les ateliers de planification sont terminés et les résultats seront soumis. La planification est en lien avec notre capacité de réaliser tout en respectant les ressources humaines disponibles pour la réalisation du projet donc, sans montée en charge significative. Le défi relatif au taux de roulement demeure. Les résultats seront également présentés pour approbation au CD du 12 septembre prochain. La planification détaillée aura lieu du 10 au 30 septembre.	Sept. 2019	Terminé	Sylvain Cloutier	
18 : Advenant le cas où la Société et l'Alliance veulent préserver la date de mise en œuvre de la livraison 2 en octobre 2020, CASA doit analyser la faisabilité technique de modifier l'ordonnancement dans le temps de la Livraison 2 et obtenir une visibilité sur les efforts requis pour les activités de planification, création de solutions temporaires ainsi que l'échéancier de livraison pour toutes les fonctionnalités originales, etc.	Sans objet. Recommandation adressée par l'exercice de planification globale de la L2.	S. O.	Terminé	S. O.	S. O.