

État de situation du projet

CASA

Comité des technologies de l'information

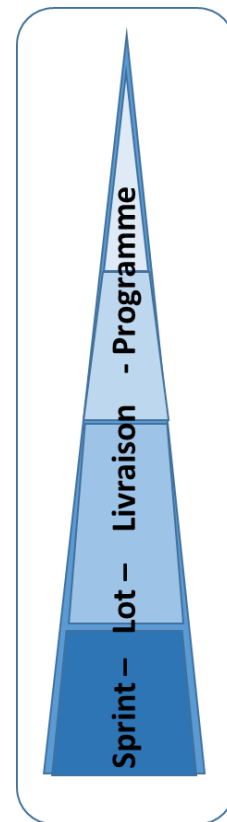
18 octobre 2017

CASA

Carrefour des Solutions d'Affaires

Contexte

- Le projet CASA a débuté sa phase de réalisation depuis avril 2017.
- Le projet, d'une durée de 50 mois, est découpé en quatre livraisons principales dites « autoportantes ».
- Chacune des livraisons est divisée en lots de travail d'une durée de +/- six mois.
- Pour chaque lot de travail, une entente de lot est signée entre la SAAQ et LGS-IBM.
- L'entente de lot couvre principalement les items suivants :
 - La nature des activités du lot;
 - Les objectifs du lot et ses livrables par équipe;
 - Les critères d'acceptation du lot;
 - Les plans détaillés de réalisation par équipe;
 - Les budgets SAAQ et les budgets LGS-IBM par équipe.
- Chacun des lots est divisé en sprints d'une durée de quatre semaines.
- Chaque sprint est défini en items similaires à ceux de l'entente de lot.
- Un paiement mensuel est effectué à LGS-IBM une fois les objectifs du sprint atteints.
- Un suivi, de niveau livraison / lot, est effectué au comité de direction de la Société et en présence des exécutifs de LGS-IBM, à une fréquence d'environ six semaines.
- Le CTI effectuera un suivi de niveau programme / livraison.



Plan de la présentation

- 1 - Plan des livraisons du chantier
- 2a - Appréciation des indicateurs du chantier / par livraison
- 2b - Indicateurs globaux
- 3 - Suivi financier du chantier / par livraison
- 4 - Portée du chantier
- 5 - Suivi de l'évolution de la dotation du chantier
- 6 - Suivi des bénéfices du chantier
- 7a - Suivi des risques du chantier
- 7b - Suivi des risques du chantier / Grille de suivi des risques à surveiller ou nécessitant un plan d'action
- 7c - Risque particulier à la période
- 8 - Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance
- 9 - Gestion des ententes de lots du chantier

Gris	Phase de préparation	Rouge	Phase de mise en production
Jaune	Phase de conception		Déploiement en production
Vert	Phase de réalisation	Orange	Phase de support postimplantation

2a Appréciation des indicateurs du chantier

Par livraison

Déroulement de la livraison 0 : à ce stade, le périmètre de la solution est respecté

Appréciation globale



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

Livraison	Indicateur										
	IPD*		IPC*		Portée	Ressources humaines	Risques	Bloquants		Bénéfices	Gestion de l'entente
0 – Conception globale	0,96		1,04					0			
1 - Finances et fondation (HR - proc. SOR4 à confirmer)											
2 - Principalement permis et immatriculation											
IR - Indemniser et réadapter (CRQ - proc. CST à confirmer)											

*IPD : Indice de performance de délais
Formule : $IPD = \text{Valeur acquise} / \text{Valeur planifiée}$

- < 1 indique un retard
- > 1 indique une avance

*IPC : Indice de performance de coûts
Formule : $IPC = \text{Valeur acquise} / \text{Coût réel}$

- < 1 indique un dépassement des coûts
- > 1 indique une économie de coûts

2b Indicateurs globaux

Charge élevée pour les deux prochains sprints

Appréciation globale



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

Indicateur	Appréciation	Faits saillants
Coûts (IPC = 1,04)	●	Écart favorable prévu de 1,5 M\$.
Échéance (IPD = 0,96)	◆	- Dette de 2 600 heures au 25 septembre (346 jours; 1.4 jours/équipiers). - Échéancier chargé pour les sprints 4 et 5. - Certaines actions nécessaires à la complétion du lot 2 seront faites dans le nouveau sprint 5b (novembre 2017). Ces actions n'affectent pas le démarrage de la phase de réalisation de la livraison 1 (lot 4) et le suivi de la conception de la livraison 2 (lot 8).
Portée	●	- Livraison 1 : la portée sera confirmée le 1^{er} novembre. Aucun enjeu. - Livraison 2 : les travaux de confirmation de la portée se poursuivent dans le lot 8. Aucun enjeu pour l'instant. - Livraison IR : confirmation de la portée de niveau « Business Case » le 1^{er} novembre et socialisation des résultats à des fins de prise de décision en novembre.
Ressources humaines	●	- Montée en charge de 247 ressources réussie au 5 septembre. - La gouvernance du chantier demeure vigilante quant à la rétention des ressources qualifiées. - Deux leaders adjoints ont quitté et ont été remplacés par des ressources possédant un profil équivalent.
Risques	●	- Aucun changement significatif depuis la dernière évaluation. - Les risques globaux CASA seront réévalués en novembre lors du sprint 5b.
Bloquant	●	Aucun bloquant de niveau chantier à signaler.
Bénéfices	●	L'actualisation des bénéfices se poursuit (réf. : section 6).
Entente	●	La stratégie initiale, qui consistait à implanter l'ensemble du paysage SAP, a été revue afin d'implanter les éléments requis par l'équipe Solutions d'affaires au moment opportun (juste-à-temps). L'entente de lot 2 sera amendée afin de refléter ce changement de stratégie (réf. : annexe 3).

Écart favorable projeté

1

TOTAL

2 : Économies principalement au niveau de SAP Entreprise Support car paiement pour une durée de six mois au lieu d'un an.

4 Portée du chantier

Volets affaires et TI

À ce stade, le respect du périmètre de la portée est respecté

Appréciation globale



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

Le périmètre de la portée est la résultante du lot 2 de la livraison 0.

L'esprit initial de la définition de la portée pour chacune des livraisons était :

- Livraison 1 : niveau détaillé;
- Livraison 2 : niveau intermédiaire;
- Livraison IR : niveau « Business Case ».

La stratégie adoptée est :

- Livraison 1 : portée sera confirmée le 1^{er} novembre. Aucun enjeu.
- Livraison 2 : travaux de confirmation de la portée se poursuivent dans le lot 8. Aucun enjeu pour l'instant.
- Livraison IR : confirmation de la portée de niveau « Business Case » et socialisation des résultats pour prise de décision le 1^{er} novembre.

5 Suivi de l'évolution de la dotation du chantier

L'évolution de la dotation se déroule comme prévu

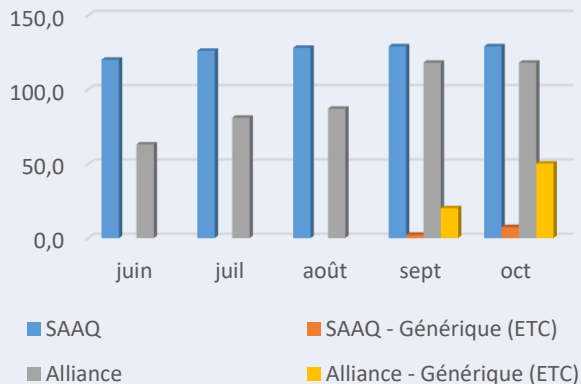
Appréciation globale



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

Graphique

Nombre de ressources



Suivi de la dotation

	SAAQ 	SAAQ / En dotation (ETC)	Alliance 	Alliance / En dotation (ETC)	Total	Ratio SAAQ / Alliance
Juin	120,0	0,0	63,0	0,0	183,0	S = 54,4 % A = 45,6 %
Juil.	126,0	0,0	81,0	0,0	207,0	
Août	128,0	0,0	87,0	0,0	215,0	
Sept.	129,0	2,2	118,0	20,1	269,3	
Oct.	129,0	7,4	118,0	33,0*	304,6	

* 78 % de ressources « off-shore »

7a Suivi des risques du chantier

Sommaire

Risques identifiés et mesures d'atténuation en cours

Appréciation globale*



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

- Aucun changement significatif depuis la dernière évaluation;
- Les mesures d'atténuation ont été actualisées (réf. : section 7b);
- Les risques globaux CASA seront réévalués lors du sprint 5b (novembre).

Niveau de risque	Nombre	%
Faible ●	21	75 %
Modéré ◆	7	25 %
Élevé ■	0	0 %
Total :	28	

*Légende

● Aucun risque de niveau Rouge et moins de 33 % des risques ont un niveau Jaune

◆ Aucun risque de niveau Rouge et au moins 33 % des risques ont un niveau Jaune

■ Au moins un des risques a un niveau de risque Rouge

7b Suivi des risques du chantier

Grille de suivi des risques à surveiller ou nécessitant un plan d'action

Date de présentation	Risque	Mesures d'atténuation	Indicateur	Attention particulière
2017 07 11	Rétention de ressources qualifiées	- Les postes et rôles clés sont identifiés et surveillés. - IBM suit ce dossier avec attention et est à établir une stratégie de rétention en ce sens. Des actions sont en cours (renforcement du processus de recrutement, missions de recrutement internationales, formations, etc.).		
2017 07 11	Expérience des gestionnaires de projets : mode agile	- Accompagnement soutenu de la part du Centre de compétence agile (CCA) de la SAAQ. - Bilan produit le 29 août dernier qui présente plusieurs constats.		
2017 07 11	Complexité des processus et des solutions temporaires (transitoires)	Les besoins sont réévalués de manière itérative, le nombre de passerelles devrait être réduit. À confirmer à la fin du lot 2.		
2017 07 11	Intégrité des données patrimoniales	Une solution et une approche de conversion sont validées : les essais de chargement sont planifiés au plus tôt dans la stratégie des essais pour confirmer l'intégrité des données.		
2017 07 11	Maturité des processus de gestion des travaux « off - shore »	- Les processus, méthodes et outils pour le suivi des efforts, de l'assiduité et de l'avancement sont maintenant en place. - L'optimisation de la connectivité avec les sites « off-shore » a été réalisée. - Les scrums quotidiens avec les équipes sont en place. Ce risque reste à surveiller dans la perspective de la montée en charge dans les prochains mois (réf. : annexe 5).		
2017 07 11	Complexité de l'intégration des composantes technologiques	- Le comité d'intégration et d'architecture de la solution a été mis en place. - Plusieurs ateliers d'intégration aux différents niveaux ont été tenus pour aligner les chantiers.		
2017 09 25*	Atteinte des attentes à l'issue du lot 2 de conception	- La dette à la fin du lot 2 et les écarts sont suivis et connus. Cette dette n'est pas critique, elle ne met pas en péril la livraison. - Intégration et harmonisation des façons de faire (agilité, BPH, BWL).		

* Nouveau risque

7c Risque particulier à la période

- Pendant le dernier trimestre, plusieurs événements médiatiques interpellant un partenaire de LGS-IBM, en regard de succès mitigés de certains programmes, ont attiré notre attention.
- En fonction de différentes informations obtenues, une analyse en regard des volets suivants a été effectuée :
 - Gouvernance de programme;
 - Gestion contractuelle;
 - Gestion de projet;
 - Stratégies d'implantation.
- Après analyse du dossier, analyse basée sur les facteurs clés de succès pour ce genre de projets, la direction du projet est rassurée que les éléments de gouvernance mis en place permettent de classer le risque soulevé à un niveau « faible ».

8 Gestion du contrat entre la SAAQ et l'alliance

Rien à signaler

Appréciation globale



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

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (en milliers de \$)	Projet (an 1 à 5)	Récurrence (an 6 à 10)	Total	Coûts réels à la fin de la période
<i>Solution PGI</i>				
Acquisition	23 342,2	8 689,7	32 031,9	17 695,8
Soutien et maintenance	10 727,1	42 046,9	52 774,0	3 439,2
Services spécialisés	2 700,0	300,0	3 000,0	-
Total Solution PGI et logiciels tiers	36 769,3	51 036,7	87 805,9	21 135,0
<i>Infrastructures matérielles et logicielles</i>				
Acquisition	23 954,1	13 770,1	37 724,2	3 929,6
Soutien et maintenance	3 082,4	7 385,5	10 467,9	51,6
Réserve pour expertise	450,0	50,0	500,0	-
Total Infrastructures matérielles et logicielles	27 486,5	21 205,6	48 692,1	3 981,2
<i>Services professionnels</i>				
Réalisation	168 917,2	-	168 917,2	8 098,5
Soutien	-	20 833,6	20 833,6	-
Banque de jours pour présence d'expertise	-	85 659,9	85 659,9	-
Total Services professionnels	168 917,2	106 493,5	275 410,7	8 098,5
Réserves pour travaux complémentaires	16 500,0	30 000,0	46 500,0	-
TOTAL DU CONTRAT	249 673,0 \$	208 735,8 \$	458 408,8 \$	33 214,6 \$

9 Gestion des ententes de lots du chantier

Écart favorable

Appréciation globale



Gestion de la contingence

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

CASA (en milliers de \$)	Statut	Contingence contractuelle	Contingence plein tarif*	Contingence disponible	Contingence utilisée	Solde contingence
GESTION DE LA CONTINGENCE						
<i>Livraison 0 - Conception globale</i>						
Lot 0 et 1 - Travaux préliminaires pour démarrage	Terminé				-	
Lot 2 - Conception de la solution	En cours				-	
Lot 3 - Conception du modèle du Centre d'expertise	En cours		280,4	280,4	-	
Total - Livraison 0		1 538,0	280,4	1 818,4	-	1 818,4
Livraison 1- Finances et fondation	Non débuté	3 627,0		3 627,0	-	3 627,0
Livraison 2 - Permis et immatriculation	Non débuté	6 281,0		6 281,0	-	6 281,0
Livraison 3 - Indemniser et réadapter	Non débuté	2 661,0		2 661,0	-	2 661,0
TOTAL		14 107,0		14 387,4	-	14 387,4

Gestion de la banque

CASA (en milliers de \$)	Alliance		SAAQ	
	Projetée	Réelle	Projetée	Réelle
<i>Gestion de la banque</i>				
Solde de début	-	-	-	-
Ajout dans la banque	798,1	-	798,1	-
Utilisation de la banque	-	-	-	-
Solde de fin	798,1	-	798,1	-

* La contingence plein tarif est issue d'un écart favorable supérieur au 10 % de l'enveloppe de partage de risques (comme précisé dans chaque entente de lot). Ainsi, il est possible de réutiliser ce montant à plein tarif afin de financer de futurs dépassements.