

CASA

Travaux de réconciliation – Livraison 2

Fiche descriptive

	Réf.	
Famille / Objet d'analyse		Complexité des travaux
Sujet de l'écart		Règles d'affaires
Information complémentaire		

Nom de l'écart
Contexte et justifications
L'appel d'offres avait pour objectif de représenter le mieux possible la complexité et l'envergure des processus pour bien choisir une solution, l'objectif n'était pas d'inclure tout le détail des règles d'affaires à supporter (CD 2018-02-28, p. 12)). La proposition avait donc prévu une approche standard permettant la production normale des spécifications fonctionnelles. Cela s'est reflété dans l'évaluation financière des propositions. Connaissant la complexité des règles d'affaires de la Société, la réflexion sur la façon de les recueillir en vue de les documenter a été amorcée dès le début de la phase de conception. « Sachant la complexité des règles d'affaires de la Société, la réflexion sur la façon de les récupérer et de les documenter a été amorcée dès le début de la phase de conception » (CD 2018-02-28, p. 12) Il aura fallu un projet spécial pour « récupérer » lesdites règles d'affaires notamment dans les systèmes patrimoniaux. Constats de la conception détaillée : « L'information à prendre en compte au niveau des règles d'affaires lors de la phase de réalisation de CASA se trouve normalement dans les dossiers fonctionnels des systèmes patrimoniaux; » (CD 2018-02-28, p. 12) « Les travaux ont permis de constater que les dossiers fonctionnels sont incomplets et que l'on doit souvent aller lire le code informatique, à l'intérieur des programmes, pour trouver tous les cas d'exceptions et toutes les particularités associées aux règles d'affaires; » (CD 2018-02-28, p. 12) « Comme les systèmes patrimoniaux ne sont pas intégrés, les mêmes règles d'affaires peuvent se retrouver dans plusieurs systèmes différents; » (CD 2018-02-28, p. 12) - Force a été de constater que ces règles d'affaires étaient non seulement complexes et incomplètes, mais qu'elles devaient être extraites des systèmes patrimoniaux. « La conception de certains processus devra être revisitée une fois les règles d'affaires extraites. La durée de la conception L2 sera plus longue que prévu » (CD 2018-02-28, p. 14) « La complexité associée à la documentation des règles d'affaires nécessite un ajustement à la stratégie des lots 8 et 9 » (CD 2018-02-28, p. 19) À la lumière de ces constats, des travaux ont été entrepris par la Société en mars 2018 dont l'objectif était d'extraire les règles d'affaires du patrimoine pour les intégrer dans un gabarit. (CD, 2018-02-28, p. 13) La stratégie visait par la suite la prise en charge des adaptations par le programme CASA, soit l'adéquation des règles aux nouveaux processus dans le cadre de l'élaboration des spécifications fonctionnelles, ce qui constitue en soi une réingénierie des processus d'affaires en cours de réalisation. La stratégie prévoyait également un plan amendé permettant de faire du parallélisme entre les travaux de conception et de réalisation de CASA afin de minimiser les impacts sur l'échéancier global de la livraison 2. (CD, 2018-02-28, p. 13) Il s'est avéré que les travaux de rédaction des règles et des spécifications fonctionnelles sont nettement plus complexes que prévues que la vélocité souhaitée n'a pas été atteinte, entraînant des efforts et des délais additionnels significatifs au programme CASA, entre autres du côté de la réalisation dont la production des RICEFW. « Les travaux de la phase de conception permettent de constater que les règles d'affaires à intégrer sont plus complexes que prévu, ce qui a un impact sur l'échéancier de conception » (CD 2018-02-28, p. 47) « La phase de conception est prolongée afin de compléter l'analyse des règles d'affaires à intégrer et de permettre une évaluation plus juste de la planification » (CD 2018-05-15, p. 63)

- La vitesse d'extraction n'est pas encore atteinte (CD 2018-07-10, p. 20)
- « Accélérer la production des spécifications fonctionnelles » (État d'avancement du projet de transformation CASA, 2019-05-16)
- « Le temps de production des spécifications fonctionnelles est plus important que ce qui a été planifié et les développeurs tardent à obtenir les détails les (sic) permettant de poursuivre leurs travaux. De plus, le support des ressources de l'Alliance pour palier (sic) à ce manque de connaissance des analystes d'affaires a requis une redirection de leur (sic) efforts dans l'accompagnement de production de spécifications fonctionnelles au lieu d'avancer sur leurs tâches originales. Cette situation impacte négativement la vitesse. » (Rapport des vérificateurs EY, 2019-05-31, p. 11)

La Société a pris à sa charge la production des spécifications fonctionnelles en voulant assurer son autonomie et développer l'expertise afin d'assurer une certaine pérennité. Cette décision a eu pour effet de multiplier les coûts et les délais autant dans la rédaction des règles d'affaires, la production des spécifications fonctionnelles et, par conséquent, dans le développement des solutions.

De plus, les forces ont dû être multipliées pour non seulement produire les règles et les spécifications, mais aussi pour coacher les ressources de la SAAQ qui étaient loin de posséder les expertises nécessaires en analyse d'affaires (transfert de connaissance). Cette situation a généré un niveau de soutien dans un ratio de près d'une ressource de l'Alliance pour une ressource de la Société (Ratio de 1 / 1 entre les équipiers de la Société et ceux de l'Alliance). Pour la livraison 2, près de 180 équipiers sont affectés à la production des règles d'affaires et des spécifications fonctionnelles.

- « L'utilisation des ressources internes inexpérimentées augmente les risques inhérents du projet et ajoute de la pression sur la vitesse. L'ajout de nouveaux besoins et l'embarquement de ressources avec peu d'expérience ont causé un ralentissement noté de la vitesse. L'Impact de la courbe d'apprentissage et l'Impact sur la vitesse doivent être pris en compte dans la planification. » (Rapport des vérificateurs EY 2019-05-31, p. 18)

L'équité concurrentielle ne s'applique pas ici. Comme la Société, ni l'Alliance ni aucun autre concurrent n'aurait pu mesurer l'ampleur de la problématique et ses effets sur le déroulement du projet.

Référence - Clause contractuelle, appel d'offre, proposition amendée

- Appel d'offres
- Propositions
- Dialogue compétitif le cas échéant
- Comités de direction
- Rapports des vérificateurs EY

Évaluation financière

L'évaluation du Tiger Team viendra compléter cette section

Partage proposé et justification

La production des règles d'affaires n'entre pas dans le partage de risques.

Recommandations

Approuver l'écart et demander une évaluation détaillée pour la suite des travaux jusqu'au déploiement en décembre 2021.