
From: Malenfant, Karl
Sent: 2022-03-03 21:19:19
To: Pelletier, Daniel
Cc: Marsolais, Denis; Lépinay, Francine; Malenfant, Karl
Subject: Réponse au courriel Rapport DVIEP CASA
Attachments: image001.png;Présentation CTI CAPV Mars2022_DP (003) KM_pptx.pdf;

Bonsoir Daniel,

La présente est pour te confirmer que j'ai pris connaissance de ton rapport que tu m'as fait parvenir hier soir à 21h30.

L'absence de réponse de ta part à ma question à savoir si mes leaders CASA ont été consultés a fait que j'ai directement validé avec mes 6 principaux leaders s'ils avaient été.

Ils m'ont tous confirmé qu'ils n'avaient pas vu le rapport et qu'aucun type de validation ne leur avait été demandé.

Dans ces circonstances, tu comprendras qu'il m'est impossible de valider le contenu de ce rapport tel que tu me l'as demandé, et ce, dans un délai de 24 heures.

Toutefois, à sa lecture :

- J'ai été surpris de revoir apparaître des éléments qui avaient déjà été adressés avec les membres du Conseil et que je croyais réglés;
- Je suis préoccupé par plusieurs constats / affirmations qui me laisse croire que nos processus de gouvernance et de reddition de compte sont inefficients faisant en sorte que cela laisse croire que nous « naviguons à vue »;
- Je décèle que nos mécanismes de gestion et de validation du projet - mécanismes qui sont faits par plusieurs parties prenantes - ne réussiraient pas à faire en sorte que comme Vice-président, je puisse avoir la bonne information de gestion pour prendre les bonnes décisions;
- J'apprends que notre architecture cible ne serait pas terminée, mettant à risque notre livraison;
- Je décèle que les décisions prises par nos équipes - en termes de gestion du périmètre - feraient en sorte de mettre à risque la gestion de la Société en livrant des processus inadéquats ou incomplets;
- Le rapport laisse sous-entendre que nos équipes ajoutent de la portée non justifiée vs la transaction de septembre 2020, ce qui me semble inexact;
- J'apprends, à la lecture de ton rapport, que la « faisabilité » de la solution serait un enjeu majeur;
- Ton rapport laisse sous-entendre une probabilité que nos équipes ne soient pas en mesure de livrer pour décembre 2022 et de plus, nous sommes à risque du côté des systèmes patrimoniaux.

Bref, ton rapport est en porte à faux, me semble-t-il, avec l'ensemble de la reddition de compte que nous recevons de nos équipes CASA ainsi que de l'analyse de risque que nos équipes nous ont fourni pour notre reddition de compte.

Mes équipes des systèmes patrimoniaux ne m'ont jamais informé d'un risque majeur de continuer à opérer le patrimoine en 2023 advenant une non livraison potentielle de CASA-L2.

De plus, personne ne m'a informé que la décision administrative - du transfert des pilotes – décision de Yves Frenette et moi, supportée par nos directeurs généraux, pouvait mettre l'organisation à risque.

Moins de 24h après avoir reçu ton rapport et n'ayant pu être informé par mon équipe de gestion de vos préoccupations puisque ces derniers n'ont pas été informés de vos constats, je ne peux pour l'instant qu'accueillir ton rapport.

Tu trouveras ci-joint en surbrillance jaune tous les éléments qui ont soulevés en moi surprises et/ou préoccupations.

Je me permet de partager avec toi l'idée suivante : comme tes 2 vérificateurs au dossier sont jeunes dans leur pratique et qu'ils n'ont jamais réalisé de programme de transformation, et ce, de la taille de CASA, il aurait été souhaitable que ces derniers partagent en continu leurs préoccupations avec les leaders, permettant ainsi d'ajouter de la valeur à la Société.

Cordialement,

Karl Malenfant 🌈

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6



PROJET

État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA

Comité actif-passif et vérification

Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

10 mars 2022

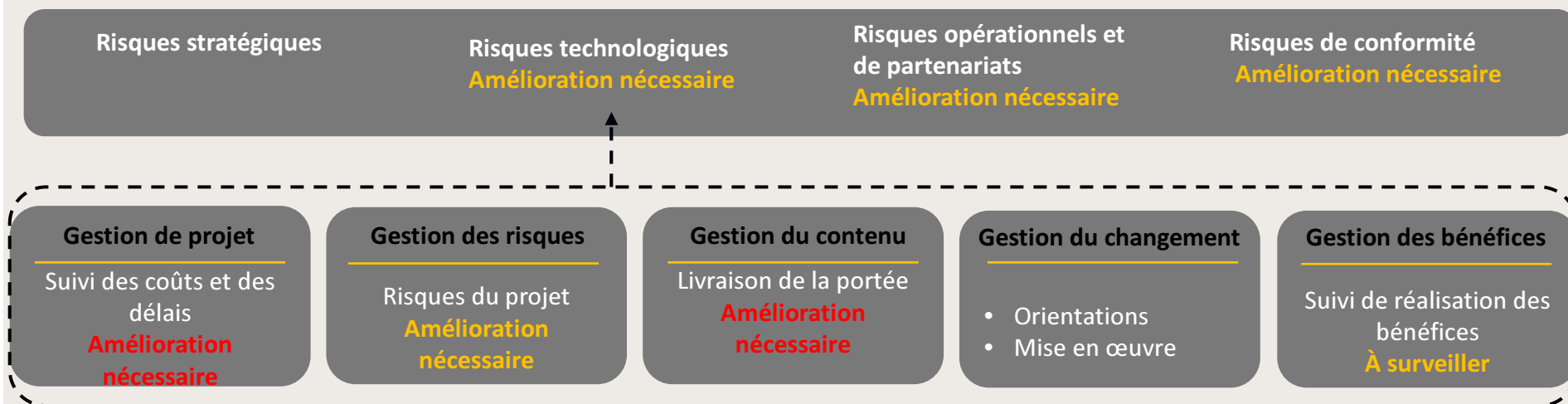
Plan de la présentation

- Travaux réalisés par les auditeurs internes du 4 juin 2021 au 1^{er} mars 2022
- Identification et suivi des risques
 - Risques technologiques
 - Risques opérationnels et de partenariats
 - Risques de conformité
 - Constats et préoccupations
- Conclusion

Travaux réalisés par les auditeurs internes

- Participation aux rencontres et à certains comités prévus au projet.
- Entrevues et rencontres portant, notamment, sur la reddition de comptes, la disponibilité des ressources, les risques, la conversion des données etc.
- **Présentation des préoccupations auprès des acteurs concernés.**
- Analyse des documents rendus disponibles aux auditeurs.
- Réalisation d'une veille portant sur l'actualité des projets informatiques.

Identification et suivi des risques-Sommaire



Revue de qualité du projet (EY)

Revue de qualité du projet CASA

La cinquième revue de qualité réalisée par la firme EY a été présentée au CTI\CAPV du 15 septembre 2021. La DVIEP est d'avis que:

- La portée des revues de projet devrait comprendre le suivi du budget, de l'échéancier, de la portée contractuelle, des bénéfices et de la qualité de la solution, ceci contrairement à ce qui est identifié comme exclu des rapports de la firme externe EY.
- Un audit spécifique sur la faisabilité de la solution devrait être fait de façon objective et indépendante par une autre firme que EY.

Suivi des habilitations de sécurité

Certaines ressources externes ne possèdent pas leur habilitation de sécurité avant leur entrée en fonction

Les dernières informations reçues du bureau de projet indiquent que des ressources externes ne possèdent pas leur habilitation de sécurité avant leur entrée en fonction.

La difficulté de recruter des ressources en temps opportun amène un risque quant à l'implication de certaines ressources au projet avant d'avoir obtenu cette habilitation. Le bureau de projet continue de s'assurer d'obtenir ces habilitations.

Reddition de comptes

Les données utilisées contiennent des inexactitudes

Tel que mentionné dans notre dernier rapport de juin 2021:

- La documentation supportant la méthodologie utilisée par le bureau de programme quant à l'avancement du projet n'est toujours pas disponible. À noter que la méthodologie utilisée est unique et propre au projet CASA.
- Il y a toujours un manque de contrôles entourant les données servant à produire la reddition de compte du projet ainsi que la valeur acquise calculée utilisée pour la facturation de l'Alliance.
- Des erreurs ont été observées dans les données utilisées.
- Plusieurs RICEFWs considérés terminés doivent être réouverts (Rework) après la reddition de comptes.
- Des RICEFWs annulés peuvent être en fait des fonctionnalités reportées, fusionnées et réalisées manuellement.
- L'effet de la pondération dans les travaux en cours surévalue toujours l'appréciation de la valeur acquise des RICEFWs. De plus, la pondération est appliquée seulement sur le numérateur et non pas sur le dénominateur, soit le nombre total de RICEFWs.

Demande d'ajustement de projet (DAP)

Le processus de gestion des DAP est le mécanisme permettant d'encadrer l'analyse et la prise de décision reliées aux ajustements demandés en cours de projet. L'analyse de celles-ci a permis à la DVIEP d'observer les points ci-dessous:

Utilisation des DAP

- Elles peuvent être utilisées pour les transferts des dettes d'un cycle à l'autre. À titre d'exemple, 90 RICEFWs ont été transférés du cycle 14 au cycle 15.
- La documentation supportant la production des DAP est insuffisante et est présentée tardivement au comité aviseur.
- Malgré l'entente confidentielle entre la SAAQ et l'Alliance, des DAP d'ajouts de portée sont toujours nécessaires.
- Des DAP de reports de portée ne sont pas complétées. Selon les informations du bureau de projet, elles seront complétées en juin 2022.

Ressources humaines

Manque de ressources et mobilisation en baisse des équipes

L'essoufflement, la fatigue, les nombreux départs et les difficultés de rétention des personnes amènent des problèmes de mobilisation dans les équipes ainsi que des risques au niveau de l'atteinte des objectifs du projet. Notons également que le taux de roulement dans le projet est élevé ce qui provoque des impacts négatifs notamment sur la vélocité des équipes ainsi qu'au niveau du transfert d'expertise.

Des éléments de la portée doivent être reportés en L2.5, car la capacité des équipes ne permet pas de réaliser l'ensemble du projet.

Le besoin en main-d'œuvre spécialisée représente toujours une préoccupation importante pour l'équipe de projet. Notons que malgré un transfert budgétaire des ressources SAAQ vers les ressources de l'Alliance, le risque d'avoir en temps opportun des ressources spécialisées demeure élevé en plus de consommer plus rapidement le contrat de l'Alliance.

La DVIEP observe également un risque en ce qui concerne le transfert de ressources des lignes d'affaires vers le projet CASA. En effet, advenant le cas d'une livraison non fonctionnelle, une perte d'expertise pourrait mettre à risque les systèmes patrimoniaux.

La DVIEP est toujours d'avis qu'une amélioration est souhaitable au niveau du transfert d'expertise des ressources externes vers les ressources internes.

Suivi de l'échéancier

L'échéancier
demeure
très
préoccupant

Malgré des fonctionnalités reportées en L2.5, les leaders du projet confirment que la marge de manœuvre quant à l'échéancier du 31 décembre 2022 est très mince voir inexistante :

- Le cycle 17 devra être utilisé afin de continuer le développement de certains RICEFWs (RIEFWs).
- Malgré les plans d'action en place, la conversion des données est toujours un élément qui demeure très préoccupant pour la réussite du projet.
- L'architecture cible n'est toujours pas terminée. En effet, il y a des orientations et des éléments de fondation qui ne sont pas encore atterrés pour le développement.
 - Exemple; sécurité, PRP, contrôles organisationnels, etc.

Le plan de déploiement de la L-2 est présentement en développement dans les lignes d'affaires. Une analyse des risques reliés à ce déploiement a également été réalisé et un suivi en sera assuré. Cependant, et malgré le fait que le plan de déploiement soit bien amorcé, il faut impérativement que la L-2 soit réalisée, complète et fonctionnelle; ce qui représente un risque important.

La DVIEP est d'avis qu'une livraison partielle de la solution pourrait mettre à risque les processus d'affaires de la Société.

Suivi des risques

Le risque sur la faisabilité de la Solution n'est pas identifié et évalué

La faisabilité de la Solution demeure préoccupante d'après les observations suivantes:

- les difficultés à convertir et intégrer l'ensemble des données du patrimoine dans SAP;
- la sous-évaluation de la complexité des travaux de la part de l'Alliance qui nécessite de nombreuses replanifications;
- les problèmes de sécurité rencontrés;
- le niveau de personnalisation plus élevé que prévu;
- les problèmes de qualité des développements effectués par l'Alliance;
- le nombre important de réexecutions (Reworks) nécessaires.
- La forte dépendance envers le fournisseur (Peu de transfert d'expertise)
- Le manque de documentation de la solution et des anomalies.
- L'instabilité de certaines composantes de la solution
- L'architecture cible qui n'est toujours pas terminée
- Des problèmes de performance dans la solution
- Déploiement de la solution dans la Société en fonction de la faisabilité de la Solution

Considérant les éléments qui précèdent, les risques reliés à une livraison, qui ne répond pas aux besoins de la Société, demeurent importants. De plus, advenant l'impossibilité d'atteindre l'ensemble des objectifs de déploiement de la solution CASA pour les diverses clientèles, la DVIEP est préoccupée par le moratoire qui limite les améliorations des systèmes patrimoniaux.

Suivi de la portée contractuelle et suivi de la consommation du contrat

Suivi de la portée contractuelle et consommation du contrat

Lors d'une précédente communication au CTI/CAPV, la DVIEP a mentionné que la livraison de la portée contractuelle de la livraison 1 n'était pas complétée selon ce qui était prévu dans la soumission de l'Alliance. La DVIEP est toujours en attente d'une grille de requis énumérant ce qui était prévu dans la soumission comparativement à ce qui a été livré à ce jour. Pour la livraison 2, les auditeurs constatent également un manque de suivi et aucune documentation n'a pu être obtenue.

La DVIEP et la DGACO observent des écarts dans la ventilation et la comptabilisation du contrat de l'Alliance.

De plus, La DVIEP et la DGACO sont d'avis qu'il y a un risque important que le présent contrat avec l'Alliance ne couvre pas l'ensemble des besoins de la Société pour la réalisation du projet et pour l'entretien et l'amélioration de la solution jusqu'en juin 2027. En effet, nos analyses indiquent qu'il n'y aura plus d'argent disponible pour les services professionnels vers la fin de l'été 2022.

Suivi des bénéfices

Actualisation des bénéfices

Suite à l'analyse sommaire de l'actualisation des bénéfices faite en novembre dernier, la DVIEP est toujours d'avis que ces cibles sont ambitieuses voir peu probables.

L'implantation de la L1 étant réalisée depuis trois ans, la matérialisation des bénéfices n'est toujours pas concrétisée.

Les auditeurs sont d'avis que certains éléments comme les reports d'échéanciers et de portées, ainsi que le report du délestage de l'ordinateur central, pourraient avoir des impacts importants sur les bénéfices prévus.

Suivi des autorisations de l'AMP

La DVIEP a effectué un suivi quant aux autorisations de contracter émises par l'Autorité des marchés publics (AMP), et selon les dernières informations obtenues par le bureau de projet CASA, un sous-contractant de l'Alliance était en attente pour l'obtention de son autorisation.

Le bureau de programme et les auditeurs effectuent un suivi régulier sur ce point afin de s'assurer que l'Alliance possède toutes les autorisations requises de ses sous-contractants.

En résumé

En résumé la DVIEP porte à votre attention les éléments suivants:

- Une meilleure séparation de tâche devrait être faite afin d'améliorer la gouvernance du projet;
- Une attention particulière devrait être portée sur la reddition de compte du projet
- Malgré les plans d'actions en place, les ressources humaines demeurent toujours un risque important dans le projet
- La marge de manœuvre quant à l'échéancier du 31 décembre 2022 est très mince et préoccupante.
- Un meilleur suivi de la portée contractuelle devrait être fait. De plus, la DVIEP est d'avis, que le présent contrat avec l'Alliance ne couvrira pas l'ensemble des besoins de la Société afin de finaliser la réalisation du projet ainsi que de couvrir les coûts d'entretien et d'amélioration de la solution jusqu'en 2027.
- Un audit spécifique sur la faisabilité de la solution devrait être faite de façon objective et indépendante et cela dans un court délai.
- Une livraison partielle et retardée de la solution pourrait mettre à risque les processus d'affaires de la Société.
- Advenant l'impossibilité d'atteindre l'ensemble des objectifs de déploiement de la solution CASA pour les diverse clientèles, la DVIEP est préoccupée par le moratoire qui limite les améliorations des systèmes patrimoniaux.

Conclusion

Considérant les risques reliés à une solution non fonctionnelle en décembre prochain, la DVIEP est préoccupée par le moratoire qui limite les améliorations des systèmes patrimoniaux (Quel est le plan B?)

Advenant l'impossibilité d'atteindre les objectifs de déploiement de CASA pour les clientèles, est-ce que la Société se retrouvera avec un retard technologique face à ses engagements envers la population ? Plan B?

D'ici la prochaine reddition de comptes prévue et considérant les difficultés rencontrées pour obtenir les informations nécessaires, le principal défi de la DVIEP est de s'assurer d'obtenir l'information au bon moment afin de bien éclairer la direction et la gouvernance.

En plus des points mentionnés précédemment et des risques inhérents au projet, la DVIEP est toujours d'avis que les hypothèses supportant les coûts, la portée, les bénéfices et l'échéancier pour la mise en œuvre de la Solution représentent des cibles ambitieuses et risquées.