

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

Présenté au comité des technologies de l'information et
au comité actif-passif et vérification

Le 10 juin 2021

Table des matières

1. Suivi du projet CASA

- 1.1 Échéancier global par livraison
- 1.2 Appréciation des indicateurs du chantier
- 1.3 Appréciation des activités structurantes du plan global
- 1.4 Suivi du cycle 11 en termes de chemin critique /
Suivi de fin de cycle (30 avril 2021) en fonction de la feuille de route du 28 septembre 2020
- 1.5 Principaux projets concurrents
- 1.6 Actualisation de la feuille de route
- 1.7 Actualisation de la feuille de route
- 1.8 Utilisation du cycle 16 / En fonction de la feuille de route actualisée au 30 avril 2021
- 1.9 Conversion des données / État de situation sur les essais plein volume (EPV)
- 1.10 Avancement des tests intégrés 3 (TI3) / Tests basés sur les scénarios d'affaires
- 1.11 Comment les superutilisateurs décrivent CASA
- 1.12 Gestion du changement et formation
- 1.13 Ressources humaines
- 1.14 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés
- 1.15 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés (suite)

Table des matières (suite)

- 1.16 Suivi financier / Global
- 1.17 Utilisation du véhicule contractuel
- 1.18 Sommaire des risques / Finances
- 1.19 Sommaire des risques / Gestion contractuelle
- 1.20 Programme de l'assurance qualité / SAP
- 1.21 Programme de l'assurance qualité / EY

2. Prochains comités

Annexes

Annexe 1 - Extrait de la réponse au rapport de EY du 1er juillet 2020, présenté le 8 juillet 2020

- 1.1 Marges de manœuvre en cas de retard / En ordre d'utilisation
- 1.2 Actions en cours en regard des dimensions clés
- 1.3 Actions en cours en regard des éléments nécessitant une attention particulière

Annexe 2 - Tableau de bord - Suivi de projet

Annexe 3 - Répartition des RICEFW par complexité

Annexe 4 - Répartition par complexité des RICEFW restant à terminer

Table des matières (suite)

Annexe 5 - Valeur Acquise / Concept, inducteurs et méthode de calcul

Annexe 6 - Mesures d'atténuation mises en place par IBM / Impacts de la COVID-19 sur les équipiers situés en Inde

Annexe 7 - Synthèse de l'évolution du projet CASA

Annexe 8 - Suivi du contrat avec l'Alliance

Annexe 9 - Détail des revues du programme de l'assurance qualité SAP

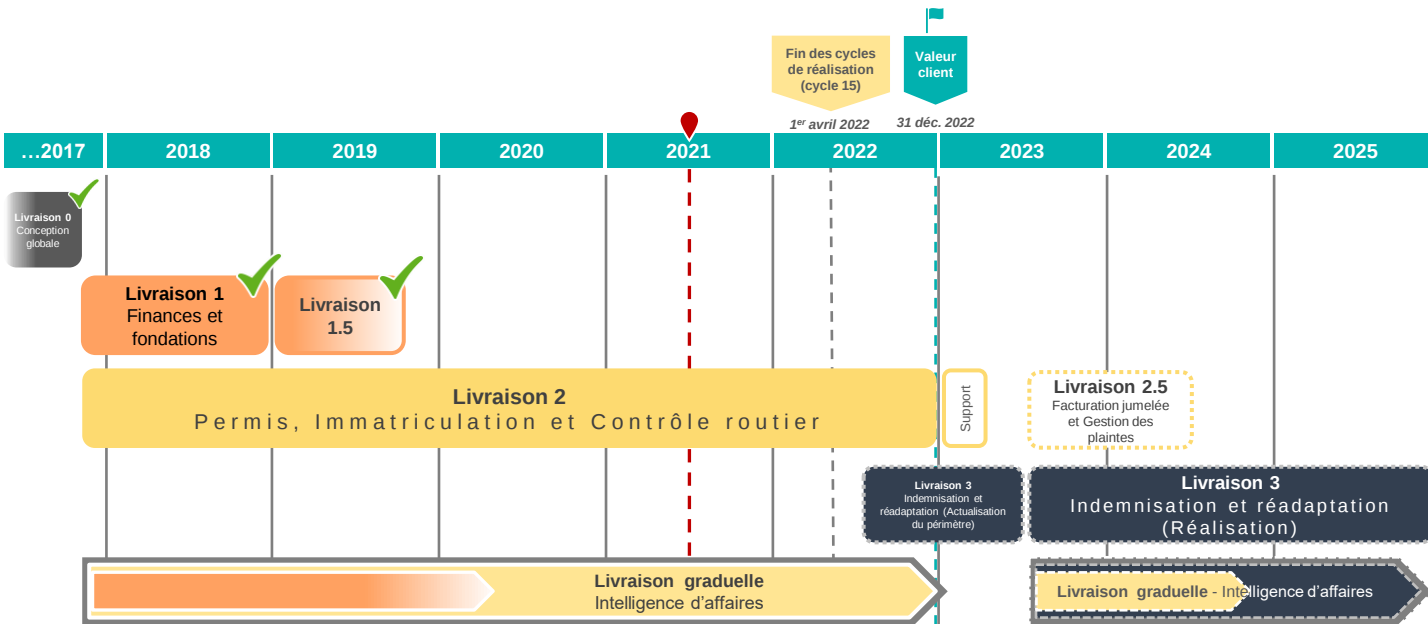
1.1 Échéancier global par livraison

L'exécution de la Livraison 2 progresse comme prévu.

Appréciation globale



 Défi
 Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
 Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
 Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
 Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action



1.2 Appréciation des indicateurs du chantier

Les indicateurs sont basés sur notre nouveau plan de base (« Baseline »), soit la feuille de route actualisée au 30 avril.

Appréciation globale



 Défi
  Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
  Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre
  Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action
  Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Livraison	Indicateur									Actualisation en cours. Résultats en septembre.	
	Délai		Coûts		Portée	Ressources humaines ¹		Risques	Bloquants stratégiques	Bénéfices ²	Gestion de l'entente ³
	IPD		IPC			SAAQ	Alliance				
2 – Permis, Immatriculation et Contrôle routier	0,99		1,00						Aucun		

Rappel :

- La « Baseline » de suivi de projet utilisée pour les CTI-CAPV du 15 octobre 2020, 3 décembre 2020 et 11 mars 2021 était basée sur la feuille de route négociée lors de la transaction signée le 30 septembre 2020.
- Un ensemble de mesures d'optimisation avait été annoncé le 8 juillet 2020 en réponse au rapport de EY du 3 juillet 2020 (voir annexe 1) et devait être pris en charge pendant les cycles 8 à 11.
- Au CTI-CAPV du 11 mars 2021, le projet a confirmé que la majorité des mesures annoncées donnaient des résultats probants et qu'ils travaillaient à finaliser l'optimisation de la feuille de route, comme prévu, avec des paramètres ajustés en fonction de ces résultats.

L'exercice **d'actualisation de la feuille de route** s'est terminé le 30 avril dernier (fin du cycle 11). Cette actualisation (nouveau « Baseline ») a pris en considération :

- La dette accumulée (délais pour que les mesures de l'annexe 1 donnent leurs pleins résultats)
- Les efforts relatifs aux principaux projets concurrents que CASA doit prendre en compte et qui n'étaient pas dans la portée initiale
- Les résultats des cycles 9 à 11.

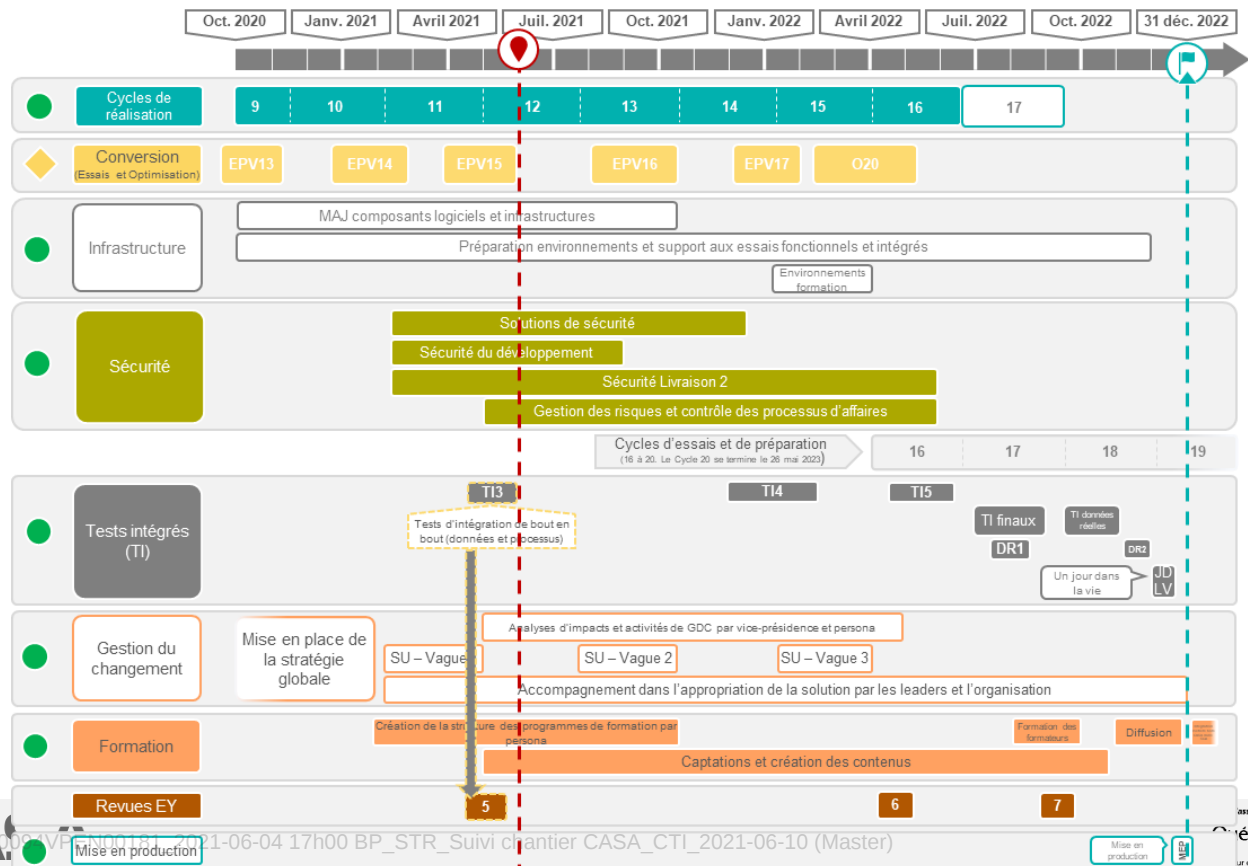
1.3 Appréciation des activités structurantes du plan global

Nous sommes à 18 mois de la mise en production. Nous entrons maintenant dans la phase où la portée doit être « gelée » et les autres familles d'activités reprennent, ce qui est typique dans tous les projets PGI.

Appréciation globale



Défi
 Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
 Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
 Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
 Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action



1.4 Suivi du cycle 11 en termes de chemin critique

Suivi de fin de cycle (30 avril 2021) en fonction de la feuille de route du 28 septembre 2020

Le cycle 11 est le meilleur cycle à ce jour en termes de vélocité et de résultats.

Appréciation globale



🏠 Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ♦ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre □ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

Réalisé

R

Cycle 11

	Résultats	Global
RICEFW valeur acquise estimée*	105/113 93 %	744/1261 59 %
RICEFW terminés	119/129 92 %	524/1261 42 %

Faits saillants

- La maturité croissante à l'égard de la connaissance de la solution est observable et démontrée
- Annulation de 12 RICEFW



Les résultats s'appuient sur le tableau de bord - Suivi de projet. Les données mises à jour sont disponibles en **temps réel** (réf.: annexe 2)

Avancement général

- La valeur acquise estimée est presque au point visé (écart de 2 % / 59 % vs 61 %)
- L'écart de 8 % au niveau des RICEFW terminés, accumulé entre les cycles 8 à 11, a été pris en compte dans la révision de la feuille de route

P Planifié

IPC	IPD
0,92	0,94

%

28 septembre 2020

	Cycle 11	Cycle 12	Cycle 13	Cycle 14	Cycle 15	Cycle 16	Global
RICEFW valeur acquise estimée*	61 %	71 %	80 %	89 %	100 %	---	1357
RICEFW terminés	50 %	60 %	71 %	83 %	100 %	---	

* RICEFW ou incrément de RICEFW terminé. Note : la valeur acquise ≠ concept de travaux en cours.

1.5 Principaux projets concurrents

Les principaux projets concurrents identifiés ont été pris en compte dans l'actualisation de la feuille de route ou sont en évaluation. Il devient important de contenir ces ajouts afin d'éviter la reprise de travaux déjà terminés.

Appréciation
globale



● Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre ■ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

1

Service québécois d'identification numérique (SQIN)

Volet citoyen : projet parallèle à CASA (inclus dans la feuille de route actualisée)
Volet entreprises et partenaires : nouveau projet en évaluation

2

Centre de relation avec la clientèle (CRC)

Projet parallèle à CASA (inclus dans feuille de route actualisée)

3

Congé de paiement de contribution d'assurance (2 ans)

Nouveau projet en évaluation

2

Programme d'évaluation et de réduction du risque de conduite avec les capacités affaiblies (PERRCCA)

Suivi au plan d'investissement, impact mineur sur feuille de route

5

Projet de loi 17 - Transport rémunéré de personnes par automobile (TRPA)

Suivi au plan d'investissement
Modification de 176 RICEFW, inclus dans la feuille de route actualisée

Autres initiatives en évaluation au cycle 12

Contribution d'assurance : motos à risques
Impacts de la Loi sur les véhicules hors route
Impacts du projet de loi service à la clientèle

Risque de projet le plus important à l'heure actuelle
(réf.: section 1.16)

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-02	Indicateur 2021-05
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	- Plusieurs projets ont été intégrés et d'autres doivent être évalués dans l'itération 12.2 (réf.: section 1.5 et risque 1.1). - Ajoute de la complexité, amplifié par le problème de ressources (réf.: risques 1.1 et 1.2). - Aucune marge de manœuvre restante pour l'ajout de projets concurrents.	■	■

1.6 Actualisation de la feuille de route

Données provisoires présentées au dernier comité

Appréciation globale

S. O.



Défi



Suivi serré – Résultat projeté tel que prévu



Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre



Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action



Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Plan de référence

28 septembre 2020

P									Global	
Cycles 2 à 8	Cycle 9	Cycle 10	Cycle 11	Cycle 12	Cycle 13	Cycle 14	Cycle 15	Cycle 16		
RICEFW valeur acquise estimée*	440	557	697	830	963	1082	1206	1357	---	1357
RICEFW terminés	233	354	499	672	831	967	1119	1357	---	

CTI-CAPV 11 mars 2021

	R			P						Global
	Cycles 2 à 8	Cycle 9	Cycle 10	Cycle 11	Cycle 12	Cycle 13	Cycle 14	Cycle 15	Cycle 16	
RICEFW valeur acquise estimée*	439	527	639	767	900	1020	1144	1295	1387	1387
RICEFW terminés	225	301	405	564	723	859	1011	1249	1387	



Réalisé



Planifié

* RICEFW ou incrément de RICEFW terminé. Note : la valeur acquise ≠ concept de travaux en cours.

1.7 Actualisation de la feuille de route

Une feuille de route actualisée à la suite des plans d'action

Appréciation globale



● Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre ■ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

Nouveau plan de base

RICEFW annulés - 96 - 126

30 avril 2021

	R			P						
	Cycles 2 à 8	Cycle 9	Cycle 10	Cycle 11	Cycle 12	Cycle 13	Cycle 14	Cycle 15	Cycle 16	Global
RICEFW valeur acquise estimée*	439	527	639	752	850	970	1078	1174	1261	
RICEFW terminés	225	301	405	534	646	811	977	1131	1261	1261

Considérant que les éléments suivants ont été pris en compte dans l'actualisation de la feuille de route :

- La vitesse actuelle des équipes
- La dette
- L'optimisation de la solution : annulation et réutilisation de RICEFW
- La révision du chemin critique
- L'utilisation judicieuse du cycle 16 en fonction des interdépendances
- L'utilisation du cycle 16 afin de compléter les RICEFW déjà débutés
- Le potentiel d'optimisation du cycle 16
- La préservation du C17
- L'effet des projets concurrents
- Les « Reworks »
- La précision des efforts de formation, de gestion du changement, de sécurité et des tests intégrés
- Le pourcentage d'efforts pour les tests intégrés

La feuille de route sera actualisée en continu

La direction considère que la mise en place d'un plan B n'est pas requise pour l'instant.

R

P

* RICEFW ou incrément de RICEFW terminé. Note : la valeur acquise ≠ concept de travaux en cours.

CASA

SA-005-2021-000181_2021-06-04 17h00 BP_STR_Suivi chantier CASA_CT-2021-06-04 17h00

Annexe 3 : Répartition des RICEFW par complexité

Annexe 4 : Répartition par complexité des RICEFW restant à terminer

Annexe 5 : Valeur acquise

Société de l'assurance automobile Québec

Avec vous, au cœur de votre sécurité

1.8 Utilisation du cycle 16

En fonction de la feuille de route actualisée au 30 avril 2021

Les RICEFW planifiés au cycle 16 ont été choisis de manière à mitiger les risques et à finaliser certains RICEFW dépendants.

Appréciation
globale



Défi



Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu



Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre



Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action



Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

30 avril 2021

RICEFW
terminés

Cycle 16

130

70

R – I – F

Rapports, Interfaces sortantes, Formulaires / lettres / numérisation

- Livrables qui présentent des dépendances
- Sans effet collatéraux sur d'autres RICEFW terminés
- Réaliser ces livrables en fin de piste est **dans les pratiques habituelles**

Potentiel
d'optimisation

40
RICEFW

60

E

« Enhancements » / Améliorations

- Répartis entre 8 escouades (sur 24) :
 - La moitié d'entre elles n'ont que 1 ou 2 développements à finaliser
 - Plus de la moitié de ces RICEFW auront été débutés d'ici la fin du cycle 14
- L'optimisation des développements se poursuit
- Les équipes sont opportunistes pour devancer la réalisation de ces RICEFW, une fois le besoin confirmé

Les RICEFW sont **débutés plus tôt**, ce qui contribue à mitiger davantage les risques.

Annexe 4 : Répartition par complexité des RICEFW restant à terminer

1.9 Conversion des données

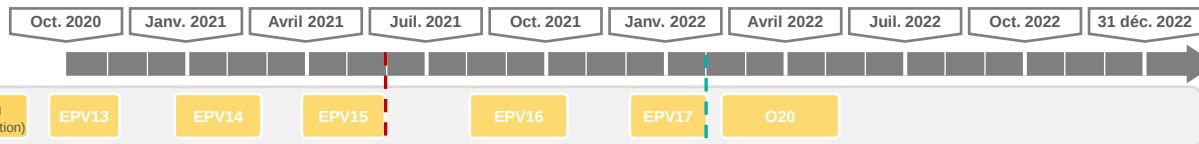
État de situation sur les essais plein volume (EPV)

Résultats toujours au rendez-vous. Le projet se compare toujours favorablement aux autres projets similaires en termes de résultats à ce jour.

Appréciation globale



● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre □ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action



Des travaux lors d'EPV14 ont permis d'optimiser la portée en appliquant le calendrier de conservation, confirmant le nombre de données actives à convertir à environ 460 M.

Avancement EPV15 :

- Les 112 objets testés représentent 352 M de données converties, soit 77 % de la portée totale
- Qualité des résultats : les chargements se sont bien déroulés et la validation de données se poursuit en juin et en juillet.
- Gel de la solution : aucune demande d'ajustement de projet, qui touche les objets de données, ne sera autorisée

Reste à faire :

- 2 essais plein volume pour terminer le travail d'ici la fin de **février 2022** (EPV16 et EPV17)
- 47 objets à développer (sur 159) et des ajustements découlant des essais précédents :
 - EPV16 permettra de livrer 96 % de la portée et plusieurs ajustements
 - EPV17 est en optimisation car il est constitué de 31 nouveaux objets pour compléter la portée à 100 %
 - 7 objets proviennent du projet de loi 17 - Transport rémunéré de personnes par automobile (TRPA)
 - Analyse de la nécessité de convertir tous ces objets avant l'implantation

1.10 Avancement des tests intégrés 3 (TI3)

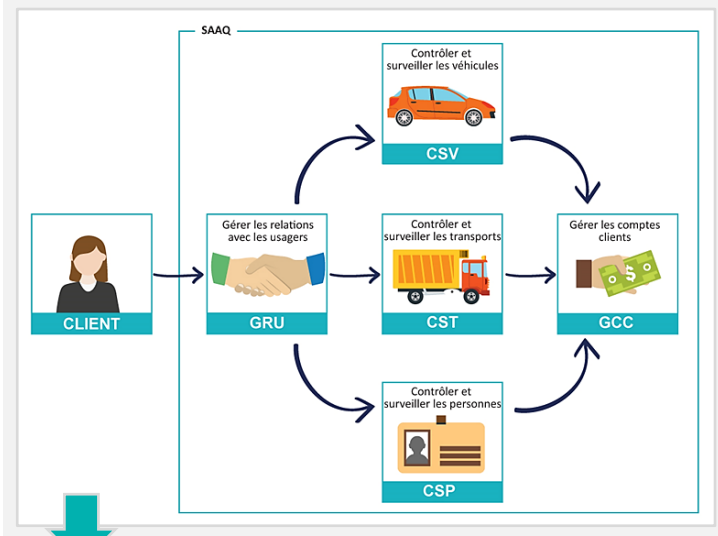
Tests basés sur les scénarios d'affaires

Les tests intégrés 3 ont été réalisés avec succès avec un effort comparable aux efforts estimés.

Appréciation globale



Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre □ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action



Portée :

- 147 scénarios pour L2
- 20 scénarios pour assurer la stabilité de la L1

Résultats :

- 90 % des scénarios ont été exécutés avec succès (anomalies prioritaires résolues)
- Il reste 15 anomalies prioritaires à résoudre dans les plus brefs délais
- Les 75 anomalies de priorité moindre seront réévaluées ou réglées d'ici les prochains essais intégrés
- Le nombre d'anomalies rencontrées est relativement bas, ce qui confirme l'efficacité de la stratégie de tests itératifs agile

Exemples de scénarios d'affaires clients de bout en bout

Accueil et prise en charge d'une demande de service au comptoir

- Acquérir un véhicule
- Remiser / déremiser / mettre au rancart un véhicule
- Demander la délivrance d'un permis ou l'ajout de classe, en Centre de services (CS) ou en Unité mobile (UM)
- Consulter la valeur estimative d'un véhicule

Facturer les services clients

Traiter une demande de production de pièce permis, de carte pour la RAMQ et de carte de l'Agence du revenu du Québec (ARQ)

1.11 Comment les superutilisateurs décrivent CASA

Jusqu'à maintenant

24 superutilisateurs ont participé aux tests intégrés 3 (TI3). CASA c'est simple, intuitif et convivial.

Appréciation globale



Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre ■ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

CASA c'est une énorme structure qui n'est pas si effrayante que ça en a l'air. Lorsqu'on regarde de l'extérieur ça peut donner le vertige, mais de l'intérieur on s'aperçoit que c'est bien organisé, structuré et coordonné!!!!

Un petit pas pour l'homme, un grand pas pour la Société! Le Changement Amélioré Si Attendu!

Grande maison où il fait bon apprendre pour bien regarder vers l'avenir

CASA, un look plus moderne

Facile d'utilisation

La nouvelle solution c'est **WOW!**

Une solution d'équipe!

Un pas dans l'avenir

Une belle équipe qui travaille pour obtenir un outil de travail convivial qui va faciliter le travail de tous!

Un grand projet qui rassemble les gens sur une même plateforme (service à la clientèle positif)

CASA c'est l'avenir pour faciliter le travail des employés et des usagers de la route!

La nouvelle solution est beaucoup plus intuitive : terminée la mémorisation de codes d'appel pour débiter une transaction

Un visuel plus clair

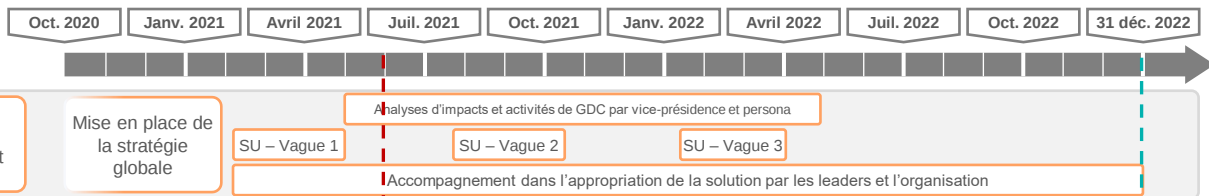
1.12 Gestion du changement et formation

Les activités de gestion du changement et de formation arrivent dans une nouvelle étape. Les arrimages avec les lignes d'affaires sont en cours. Participation des lignes d'affaires plus intensive à partir de l'automne.

Appréciation globale



Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre □ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action



- Développement des activités de sensibilisation par vice-présidence et persona clés
- Arrimage en continu avec les tribus (équipes des lignes d'affaires du projet)
- Confirmation des changements et des impacts par processus, par vice-présidence et par persona



- La formation est conçue en fonction des persona
- Début des captations des scénarios, réalisées par les superutilisateurs

1.13 Ressources humaines

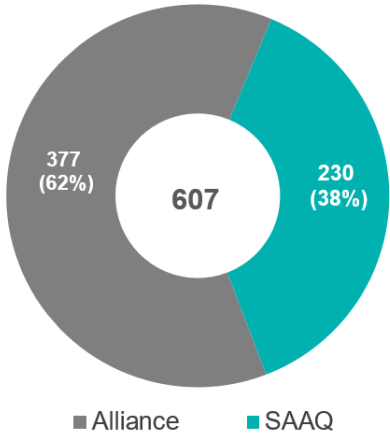
Les défis associés aux ressources humaines sont constants.

Appréciation globale



 Défi  Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu  Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre  Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action  Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Répartition des équipiers
CASA (mai 2021)



	SAAQ	Alliance
Dotation	12	7
Remplacements	16	13
Total	28	20

- SAAQ :**
- 11 ressources / 28 qui affectent le chemin critique
 - Âge moyen : 113 jours

- Alliance :**
- 14 ressources / 20 qui affectent le chemin critique
 - Âge moyen : 60 jours

- Stratégie ressources SAAQ :**
- Combler temporairement les postes par des ressources contractuelles ou des retraités
 - Demander aux équipes des lignes d'affaires de contribuer via des « microlivrables » en termes de documentation de règles d'affaires
 - Ajout de surcapacité pour constituer une force de réserve à travers l'Alliance

Impact de la COVID-19 sur les équipiers situés en Inde

IBM a mis en place des mesures d'atténuation agressives afin de diminuer les impacts de la COVID-19 sur les équipiers situés en Inde.

Appréciation globale



Annexe 6 : Mesures d'atténuation mises en place par IBM

1.14 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés

Mise à jour du 19 mai 2021

Sommaire	Indicateur 2021-02				Indicateur 2021-05			
Niveau	☐	◆	●	S. O.	☐	◆	●	S. O.
CASA - Réalisation L2	1	7	4	2	3	4	6	1
Total	14				14			

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-02	Indicateur 2021-05
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	- Plusieurs projets ont été intégrés et d'autres doivent être évalués dans l'itération 12.2 (réf.: section 1.5 et risque 1.1). - Ajoute de la complexité, amplifié par le problème de ressources (réf.: risques 1.1 et 1.2). - Aucune marge de manœuvre restante pour l'ajout de projets concurrents.	☐	☐
1.1	Les ressources INTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	- Processus de dotation en continu mais postes difficiles à combler. - Rareté de main-d'œuvre dans le secteur TI. - L'entraide entre l'Alliance et la SAAQ est difficile à concrétiser dans le contexte actuel du marché (réf.: risque 1.2).	◆ / ☐	☐
1.2	Les ressources EXTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	Le marché de l'emploi postpandémie dans le secteur TI est extrêmement compétitif, ce qui rend la fidélisation et l'attraction des ressources plus difficile.	◆ / ☐	☐
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.	Nous continuons d'être opportunistes en regard de l'amélioration des pistes d'optimisation et des marges de manœuvre.	◆	◆ ↓
18.1	La complexité d'intégration à CASA des partenaires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	- Reprise des travaux avec le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM) et reprise de l'intégration dans CASA dans le cycle en cours (cycle 11). - Mise en place d'une équipe dédiée avec un chef de projet. - Bien attaché avec récurrence. - L'intégration des principaux partenaires se poursuit.	◆	◆ ↓
19	Les développements (RICEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques.	- Les actions prises ont permis de réaligner les équipiers vers les bonnes pratiques. - Les réajustements sur les développements déjà effectués (« Reworks ») ont été factorisés dans la nouvelle feuille de route.	◆	◆



● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
 ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
 ☐ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
 ☐ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

1.15 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés (suite)

Mise à jour du 19 mai 2021

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-02	Indicateur 2021-05
17.1	Risques relatifs à la conversion des données	Adressé à la section 1.12.	●	◆
17.3	Risque d'intégration des données passives dans les transactions et les interfaces.	Stratégie connue et efforts intégrés dans le plan.	◆	●
18.2*	La complexité d'intégration à CASA des mandataires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	Aucune problématique en lien avec l'intégration technologique. La gestion du changement est prévue.	S. O.	●
23	L'incompréhension des interdépendances entre les livrables ralentit et bloque les équipes dans l'exécution.	- Les équipes ont maintenant développé les réflexes d'arrimage nécessaires et attendus, ce qui confirme l'efficacité des mesures mises en place. Ces réflexes ont pu être observés pendant l'atelier de planification collaborative du cycle 11 où les impacts des interdépendances ont particulièrement bien été identifiés et pris en compte. - Meilleur cycle à ce jour.	◆	●
14	L'organisation du travail de l'équipe CASA ne permet pas un arrimage optimal sur le plan de l'intégration et de la performance de l'exécution.	- Organisation du travail en amélioration continue. - L'augmentation de la vitesse et de la qualité des livrables témoigne des efforts déployés par les équipes dans ce sens.	●	●
20	La nouvelle solution gouvernementale d'authentification n'est pas disponible à temps pour être intégrée dans CASA L2.	- Volet citoyen : respect de l'échéancier. - Volet entreprise : l'échéancier ne concorde pas avec l'échéancier CASA, ce qui nécessitera éventuellement la mise en place d'une solution connexe. Évaluation en cours. (réf.: section 1.5).	●	●
21	La vitesse du projet pourrait être affectée par l'épidémie de COVID-19.	- Sous contrôle pour l'instant. - IBM a mis en place des mesures d'atténuation agressives afin de diminuer les impacts de la COVID-19 sur les équipiers situés en Inde (réf.: annexe 6).	●	●
05	La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (incluant la cohabitation).	S. O.	Ce risque sera adressé en juillet 2021	



Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre □ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

1.16 Suivi financier

Global

Le budget est respecté et est conforme à la transaction.

Appréciation
globale



● Défi
 ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
 ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
 ■ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
 ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

Annexe 7 :
Synthèse
de
l'évolution
du projet
CASA

CASA (en millions de \$)	Budget	Coûts réels au 2021-02-13	Coûts réels au 2021-05-15	Projection	Écart
L0 - Conception globale	24,3	24,3	24,3	24,3	-
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	116,6	116,6	116,6	116,6	-
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et Contrôle routier	416,0	228,9	249,4	416,0	-
L3 - Indemnisation	64,8	-	-	64,8	-
Coûts transférés du Plan de pérennité	31,0	31,0	31,0	31,0	-
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons	29,3	3,7	3,7	29,3	-
TOTAL	682,0	404,5	425,0	682,0	-

+ 20,5 M\$

Pour la période du **14 février au 15 mai 2021**, les investissements de la Livraison 2 se sont élevés à **20,5 M\$**

Alliance : **12,4 M\$**

SAAQ : **8,1 M\$**

1.17 Utilisation du véhicule contractuel

Compte tenu du rythme actuel de consommation du contrat et du rythme d'avancement des travaux, le contrat sera suffisant pour terminer la Livraison 2.

Appréciation globale



Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre □ Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (en millions de \$)	Contrat	Utilisation au 2021-02-13	Utilisation au 2021-05-15	Solde
PROJET CASA				
<i>Services professionnels</i>				
Livraisons 0 et 1 (terminées)	65,0	65,0	65,0	0,0
Livraison 2 (fin 2023-03-31)	231,3	138,5	150,6	80,7
Facture jumelée (fin à déterminer)	15,0	0,0	0,0	15,0
Total - Services professionnels	311,3	203,5	215,6	95,7
Licences SAP	56,8	47,5	47,5	9,3
Infrastructures (matérielles et logicielles)	26,3	25,0	25,3	1,0
Autres coûts (formation)	0,6	0,6	0,6	0,0
TOTAL - PROJET CASA	395,0	276,6	289,0	106,0
			+ 12,4 M\$	
OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES				
Services professionnels	18,6	13,4	13,8	4,8
Licences SAP (fin 2027-03-31)	35,3	12,0	12,2	23,1
Infrastructures (matérielles et logicielles) (fin 2027-03-31)	8,9	2,5	2,6	6,3
Autres coûts (formation)	0,6	0,4	0,4	0,2
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	63,4	28,3	29,0	34,4
			+ 0,7 M\$	
TOTAL DU CONTRAT	458,4	304,9	318,0	140,4
			+ 13,1 M\$	

Pour la période du 14 février au 15 mai 2021, l'utilisation du contrat est de 13,1 M\$

Projet CASA - Livraison 2 : 12,4 M\$

Opérations, support et licences : 0,7 M\$

Annexe 8 : Suivi du contrat avec l'Alliance

1.18 Sommaire des risques / Finances

Mise à jour 2021-05

Tous les inducteurs de risques financiers demeurent inchangés.

Appréciation
globale



Défi



Suivi serré – Résultat projeté tel que prévu



Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre



Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action



Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Sommaire

Évaluation 2021-01

Évaluation 2021-05

E	M	F	E	M	F
0	2	2	0	2	2

Finances

Risques		Évaluation 2021-01	Évaluation 2021-05	Commentaires / contrôles à venir
39	Rentabilité du projet / coût pour le citoyen/ remboursement du déficit cumulé	M	M	- La dernière mise à jour du cadre financier montre que le coût pour le citoyen n'est pas impacté. - Toutefois, les projections montrent que le délai de remboursement du déficit cumulé pourrait être prolongé.
40	Non-réalisation / récupération des bénéfices	M	M	Une réactualisation des bénéfices est en cours.
41	Non-respect du coût du contrat	F	F	Coût du contrat respecté.
42	Surfacturation et/ou mauvaise comptabilisation	F	F	Plusieurs contrôles sont instaurés et réduisent ce risque.

1.19 Sommaire des risques / Gestion contractuelle

Mise à jour 2021-05

Entente clarifiée et les modalités sont en cours d'application.

Appréciation
globale



Défi



Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu



Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre



Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action



Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

			Évaluation 2021-02			Évaluation 2021-05		
			E	M	F	E	M	F
Gestion contractuelle			-	-	5	-	-	5
Risques	Évaluation 2021-02	Évaluation 2021-05	Commentaires					
Lois, règlements, modalités contractuelles : Mauvaise compréhension et interprétation	F	F	L'entente conclue clarifie les livrables à réaliser d'ici la fin de la Livraison 2 ainsi que les budgets associés. La feuille de route a été revue (répartition par cycle). La mise à jour du Plan de qualité du programme (PQP) précise les modalités de gestion des écarts avec la planification (feuille de route).					
Lois, règlements, modalités contractuelles : Mauvaise application	F	F						
Exécution du contrat : Déséquilibre dans la relation d'affaires avec l'Alliance	F	F	L'entente conclue permet de confirmer et solidifier l'engagement des parties. Des actions prises afin de minimiser l'effet de la COVID-19 pour les ressources hors site (Inde)					
Exécution du contrat Suivi n'est pas fait de façon adéquate	F	F	Les modalités de l'entente appliquées à chacun des cycles sont bien entamées (en fonction des livrables basés sur la valeur acquise)					
Gouvernance Non-divulgence d'actes répréhensibles Non-divulgence de conflit d'intérêts Influence ou pouvoir de la personne	F	F						

1.20 Programme de l'assurance qualité

SAP - Données au 4 mai 2021

Les revues d'assurance qualité se poursuivent. Les recommandations sont prises en compte et intégrées à la feuille de route à chaque cycle.
À venir : revues sur la performance des infrastructures et sur la mise en production.

Appréciation globale



SAP		Cumul	2017 à 2020	2021	
				Réalisées	À venir
Revues du programme d'assurance qualité SAP et de l'expertise sur demande de la Société		53	49	4	15
Efforts en jours-personnes consacrés à l'assurance qualité SAP (tous types confondus)		1699	1515	184	
Recommandations	Recommandations à la suite des revues	677	529	148	
	Traitées	597			
	En traitement	80			

Annexe 9 : Détail des revues du programme de l'assurance qualité SAP

1.21 Programme de l'assurance qualité (suite)

EY

Revue 5 en cours. Moment de la présentation des résultats du rapport à convenir.

Appréciation globale



Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre □ Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

 Revues de gouvernance	Statut des actions prises à la suite des recommandations			Total
	À débiter	En cours	Terminé	
Revue 1	0	0	23	23
Total en %	-	-	100 %	
Revue 2	0	0	26	26
Total en %	-	-	100 %	
Revue 3	0	0	22	22
Total en %	-	-	100 %	
Revue 4	0	2	17	19
Total en %	-	10 %	90 %	

No revue	Sujets	Validation des sujets / Séance du CTI-CAPV	Période*	Dépôt du rapport
5	- Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification de travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution en respect des besoins de la Société et appréciation du niveau de risque par rapport à la dernière revue, ainsi que nos différentes marges de manœuvre - Identification des facteurs clés qui ont contribué à la progression de la vélocité à ce jour, leur évaluation et la perspective de nouveaux éléments (ressources/expertise, organisation du travail, méthodologie, etc.) - Appréciation de la préparation et l'avancement de la réalisation pour le troisième cycle de tests intégrés (T13)	2021-03-11	Mi-avril à fin mai	A convenir
6	- Revue axée sur la période de tests finaux - Alignement à la fin des tests intégrés 5 et des 15 cycles de réalisation	Provisoire Mars 2022	Mi-avril à mi-mai 2022	Début juin 2022
7	Revue axée sur la préparation à la mise en production	Juin 2022	Fin septembre à fin octobre 2022	Début novembre 2022

* La durée d'une revue est d'environ 4 semaines;

2. Prochains comités

- **Présentation du rapport de la 5^e revue EY : CTI-CAPV spécial.** Date à déterminer en septembre.
- **Prochain suivi de projet : CTI-CAPV du CD du 13 octobre 2021**

Annexes

Annexe 1 - Extrait de la réponse au rapport de EY du 1^{er} juillet 2020, présenté le 8 juillet 2020

Pages 30 à 33

1.1 Marges de manœuvre en cas de retard

En ordre d'utilisation

1

Optimisation de la portée

Chaque RICEFW est reconfirmé au début des travaux :

- Certains s'annulent. Si la tendance se maintient, on en éliminera encore au moins 50.
- Certains se simplifient et prennent moins de temps à bâtir à mesure qu'on réutilise les développements de fondation.
- Certains pourraient être reportés, en fonction de leur valeur d'affaires, en livraison progressive.



2

Échéancier

- Contingence de 6 à 8 semaines de développement à la suite du cycle 15 qui procure une marge équivalente à 50 - 60 RICEFW.
- Certains types de RICEFW pourraient se compléter en parallèle à l'étape des tests intégrés 5, en mitigeant les impacts sur le reste du plan (ex. : lettres et formulaires).



3

Ressources

- Plusieurs équipes terminent leurs RICEFW en moins de 15 cycles, ce qui dégage de la marge de manœuvre dans certains processus pour décaler des travaux, permettant ainsi le repositionnement d'équipiers sur des livrables du chemin critique en cas de besoin.
- En fonction de la performance observée entre les cycles 8 et 11, certains trios d'équipiers pourraient être ajoutés afin de garantir la livraison du chemin critique.



Un suivi serré sera fait afin de dégager des marges de manœuvre additionnelles tout au long de l'avancement du projet.

1.2 Actions en cours en regard des dimensions clés

Dimension	Actions en cours (intégrées dans le plan)
Portée des travaux (nombre de RICEFW)	▶ La complexité des RICEFW a été réévaluée en fonction de la compréhension que les équipes (trios) en ont aujourd'hui; elle est donc plus précise qu'auparavant. Certains RICEFW pourront s'avérer plus complexes que prévu, mais les stratégies de réutilisation des développements et l'optimisation du modèle de données vont, en contrepartie, accélérer la construction et les tests des RICEFW. ▶ Un processus serré de contrôle de la portée a été mis en place tôt cette année. Chaque ajout de RICEFW est analysé et recommandé par la table d'architecture et approuvé par le chef de projet et la leader de la Livraison 2, avec leur vis-à-vis de l'Alliance.
Feuille de route	▶ Les prochaines planifications collaboratives à grande échelle ou « Big Room Planning » (BRP) auront pour intrant le contenu de la feuille de route et doivent prendre en compte tout retard du cycle précédent. ▶ Le suivi de l'avancement des RICEFW de chaque itération / cycle sera comparé à la feuille de route pour guider la prise de décision en cas de retard et permettre d'agir le plus proactivement possible.
Estimation des efforts et de la capacité	▶ L'ajout de ressources est très ciblé et est requis surtout aux cycles 9 à 11. Des affichages sont en cours et le marché est favorable en ce moment. ▶ Des plans de transfert de connaissances sont en élaboration. Plusieurs des ressources qui doivent en bénéficier ont déjà été ciblées, les autres le seront d'ici le cycle 9. Un suivi régulier du bon déroulement des activités des plans sera fait par la ressource et les leaders concernés (l'Alliance, la SAAQ et le Bureau de transformation de la VPRHMSN).
Optimisation et freins	▶ Les principales pistes d'optimisation et les freins à réduire sont pris en charge dans les points précédents et suivants.



1.2 Actions en cours en regard des dimensions clés (suite)

Dimension	Actions en cours (intégrées dans le plan)
Vélocité	▶ La stratégie de préparation et d'habilitation des superutilisateurs, afin de minimiser les impacts sur les équipes de réalisation, est déjà en réflexion et sera complétée d'ici la fin 2020. ▶ Plusieurs actions sont en cours en mode d'amélioration continue, dont : • Un pilote pour optimiser l'intégration des règles d'affaires dont les effets sur la performance/vélocité ont été mesurés et seront appréciés en juillet 2020. Un déploiement à l'ensemble des équipes se fera en fonction des résultats. • Un kaizen est planifié cet été pour optimiser le lissage des travaux de chaque itération et assurer l'atteinte des objectifs de chacune d'elle, de façon répétable. • Le redressement du modèle de données et la finalisation des positionnements d'architecture au cycle 8 auront un double effet sur la vélocité : permettre de la réutilisation à plus grande échelle et une standardisation pour accélérer la production des RICEFW à partir du cycle 9 et augmenter le pourcentage de temps consacré aux RICEFW une fois ces dossiers terminés. • Des rétrospectives d'escouades ont lieu à chaque itération, ce qui permet aussi aux équipes de cibler des pistes d'amélioration qui leur sont spécifiques.
Productivité	▶ Des statistiques sur le pourcentage de temps productif consacré aux RICEFW sont produites et feront l'objet d'un suivi avec les leaders concernés sur une base régulière. ▶ Une partie des efforts de préparation et de soutien aux tests intégrés est fournie par des ressources qui ne sont impliquées au quotidien dans la production des RICEFW. Cette répartition de la charge devrait permettre d'amoindrir l'impact sur la charge de travail des tríos. Une première estimation des efforts requis pour les tests intégrés a été produite et sera affinée d'ici la fin 2020.
Plan de projet intégré et chemin critique	▶ Un plan de projet intégré a été développé dans MS Project en collaboration avec les tribus fonctionnelles et les équipes transverses. Le plan prend en considération la portée de la L2, la capacité des équipes, les interdépendances ainsi que la productivité passée et prévue pour bien niveler la charge de travail au fil des cycles et des itérations. ▶ Cette planification nous permet de voir le chemin critique et de constater que la phase de réalisation se termine au cycle 15 avec l'objectif de terminer l'ensemble des travaux en décembre 2022. ▶ La prochaine étape sera d'effectuer une planification détaillée des activités comprises dans les cycles 16 à 19 (décembre 2022). Ces cycles contiennent des activités comme les essais intégrés, la formation et la préparation pour le passage en production.



1.3 Actions en cours en regard des éléments nécessitant une attention particulière

- Finalisation des positionnements d'architecture

- Une liste précise des positionnements restants et des données à redresser existe et un suivi d'avancement régulier en est fait.
- Des stratégies pour optimiser les travaux qui découlent de ces positionnements sont établies, à mesure que les impacts et efforts se précisent. Ces impacts sur l'exécution de la feuille de route sont compris et sont limités au cycle 8 et début du cycle 9.



- Qualité des développements et impacts sur les tests intégrés et finaux

- L'approche agile amène les équipiers à mieux comprendre les besoins et à tester plusieurs fois les développements. Les tests de chaque itération permettent d'évaluer et de corriger chacun des incréments construits. Chaque RICEFW est donc testé plusieurs fois tout au long de sa construction. On a ainsi une meilleure répartition de la charge de tests et de correction des anomalies tout au long du programme, même bien avant les tests intégrés.
- Un plan qualité est en révision, pour tenir compte des pratiques agiles et prendre pleinement appui sur la structure des chapitres (domaine d'expertise).
- Une première modélisation du nombre d'étapes de tests intégrés et des anomalies qui en résulteront a été effectuée en début d'année et sera précisée dans le temps, afin de bien organiser ces travaux.



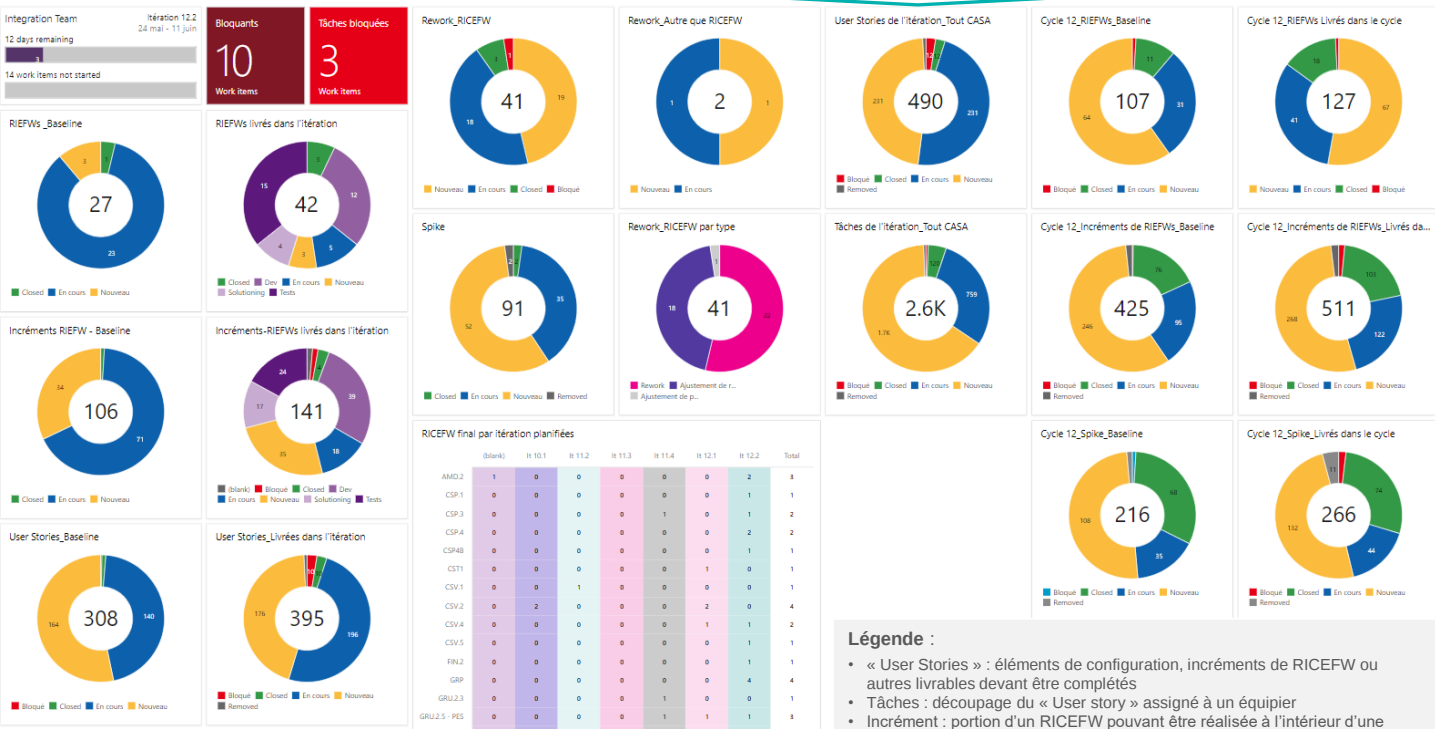
- Performance générale de l'ensemble de la solution

- SAP participe activement au programme, notamment dans des dossiers de performance globale de la solution.
 - Leurs experts ont soutenu des travaux d'optimisation de la performance des conversions aux cycles 7 et 8. Les résultats sont probants;
 - 1 revue sur les stratégies d'essais et 1 sur la conversion des données sont prévues aux cycles 9 et 10. Elles sont prévues de sorte à permettre la mise en place d'actions correctives, le cas échéant;
 - 1 revue fonctionnelle a été complétée au cycle 8 pour les processus de contrôle routier (aucun enjeu critique).
- SAP a aussi des experts à pied d'œuvre dans les équipes du projet, sur des sujets de pointe pouvant aussi avoir un impact sur la performance. Leurs efforts se concentrent au cycle 8 sur la mise en place des bonnes pratiques dans l'utilisation de l'engin de règles d'affaires et sur le modèle de données.
- Le soutien de SAP est assuré jusqu'à la fin de la livraison et leurs services seront planifiés en fonction des besoins et de l'avancement du projet.



Annexe 2 - Tableau de bord - Suivi de projet

- Tableau de bord qui donne, en **temps réel**, l'avancement des travaux d'un cycle et de ses 4 itérations
- Suit plus que des RICEFW (ex. : Tâches de l'itération _Tout CASA, « Spikes », « Reworks »)
- Les résultats sont conciliés par les équipiers, encadrés par le bureau de projet
- Base de discussion à tous les *Scrums* d'équipe
- Permet de focuser de façon chirurgicale sur le règlement des bloquants
- L'information de gestion circule de façon transparente à tous les niveaux de gestion

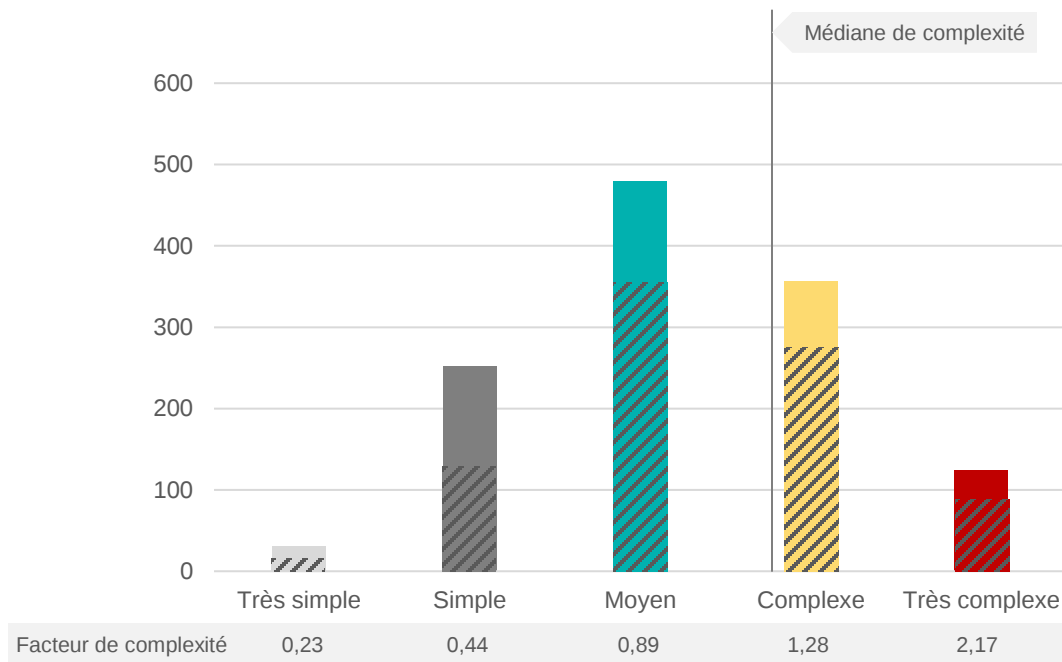


Légende :

- « User Stories » : éléments de configuration, incréments de RICEFW ou autres livrables devant être complétés
- Tâches : découpage du « User story » assigné à un équipier
- Incrément : portion d'un RICEFW pouvant être réalisée à l'intérieur d'une itération
- « Spike » : phase d'analyse préalable à un « User Story » afin de bien comprendre le besoin détaillé, le processus actuel détaillé ou le design précis de la solution à mettre en place pour y répondre.
- « Rework » : ajustement obligatoire à la suite d'un problème technique ou d'une précision des besoins

Annexe 3 - Répartition des RICEFW par complexité

En fonction de la feuille de route du 30 avril (données au 8 mai)



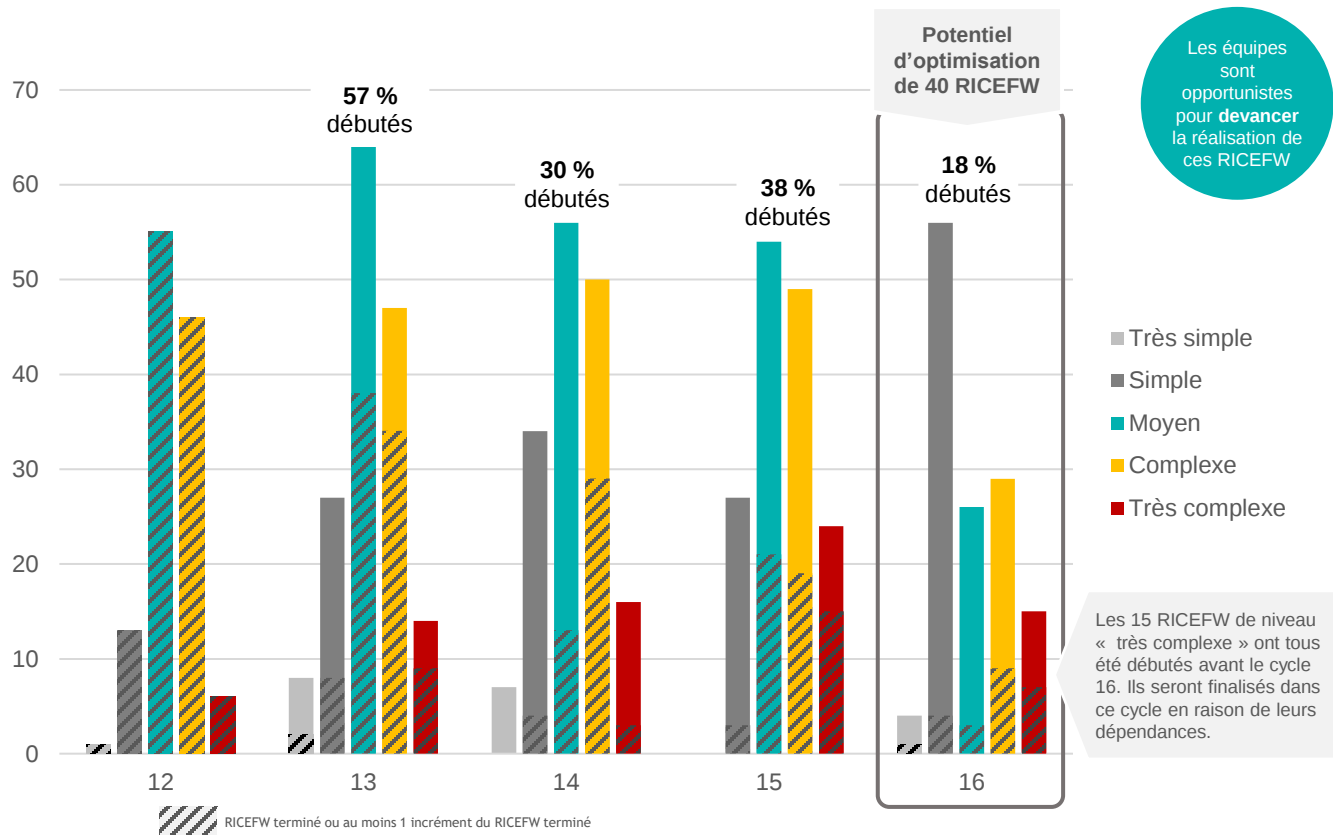
Inclus dans le 744 de valeur acquise (RICEFW terminé ou au moins 1 incrément du RICEFW terminé)



Exclus de la valeur acquise (RICEFW de 1 ou de plusieurs incréments)

Annexe 4 - Répartition par complexité des RICEFW restant à terminer

Par cycle et en fonction de la feuille de route actualisée au 30 avril 2021 (données au 8 mai 2021)



Annexe 5 : Valeur acquise

Concept, inducteurs et méthode de calcul

Concept instauré depuis juin 2020 **conjointement** avec **EY**, le **Tiger Team** d'**IBM** et la **SAAQ**



Concept

Permet de suivre la **vélocité** en mesurant la **valeur d'affaires acquise** au fur et à mesure de l'avancement des travaux sans que le RICEFW ne soit totalement terminé (mesure progressive vs mesure binaire)

Stratégie d'assemblage

Distribution des RICEFW dans les cycles de réalisation permettant de tester le plus rapidement possible un processus d'affaires de bout en bout (**chemin critique**) en prenant en compte les interdépendances et la complexité

Inducteurs

Courbe de distribution : distribution des RICEFW avec une médiane de complexité plus importante qu'une courbe normale.

Incrément : division d'un RICEFW en portions pouvant être réalisées et testées à l'intérieur d'une itération (microlivraison : incrément fonctionnel testable). 78 % des RICEFW sont divisés en 4 incréments ou moins. La valeur acquise s'acquiert sur un **incrément terminé**. Elle ne s'acquiert pas sur un incrément en cours de traitement.

% de couverture : chaque incrément possède une valeur d'affaires exprimée en pourcentage de couverture déterminée par le PO.

Facteur de complexité : les RICEFW sont pondérés en fonction de leur complexité et de la courbe de distribution.

Incrément terminé

X

% couverture

X

Facteur de complexité

=

Valeur acquise

RICEFW Valeur acquise : sert à mesurer la vélocité

RICEFW Terminé : stratégie d'assemblage en fonction des périodes d'essais (chemin critique)



En résumé

Annexe 6 - Mesures d'atténuation mises en place par IBM

Impacts de la COVID-19 sur les équipiers situés en Inde

66 équipiers sont situés en Inde

- 2 équipiers en **arrêt de travail** en raison de la COVID-19
- 44 situés à Hyderabad, secteur **moins touché** par la pandémie
- **Télétravail** obligatoire pour les ressources du projet depuis le début de la pandémie
- **Mesures d'atténuation** supplémentaires prises par IBM :
 - Couverture médicale étendue : hospitalisation et prêts d'urgence
 - Camps de vaccination
 - Transport d'urgence 24/7
 - Ligne d'aide téléphonique : consultations médicales pour les employés et leurs familles
 - Sessions virtuelles de prévention
 - Demande d'assistance à l'administration Biden par le CEO
 - Actions en cours avec les gouvernements des États-Unis et de l'Inde, ainsi qu'avec le Forum de partenariat stratégique entre les États-Unis et l'Inde, la « Business Roundtable » et le « Business Council » des États-Unis et de l'Inde, au sein de la Chambre de commerce des États-Unis, afin d'accélérer l'aide essentielle :
 - o Don de fonds pour 2 500 concentrateurs d'oxygène
 - o Travail avec des partenaires locaux pour financer des lits d'hôpitaux d'urgence dans les collectivités où les équipiers vivent et travaillent

CASA

suivi chantier CASA CTI 2021-06-10 (Master)

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

Annexe 8 - Suivi du contrat avec l'Alliance

(en M\$)	Signature du contrat			CASA - Suivi			CASA - Suivi			CASA - Suivi			Médiation du 30 septembre 2020		
	Juin 2017			4 décembre 2018 CTI-CVP			18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV			13 juillet 2020 CA			8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial		
	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total
Projet CASA	247	129	376	247	150	397	284	202	486	342	272	614	395	287	682
Opérations support et licences	211			211			174			116			63		
Total contrat avec Alliance	458			458			458			458			458		

Annexe 9 - Détail des revues du programme de l'assurance qualité SAP

		Cumulatif						2017 à 2020			2021			
		Revue réalisées	j-p.*	Total recom.	Recom. traitées	Recom. en traitement	Revue à venir 2021	Revue réalisées	j-p.*	Recom.	Revue réalisées	j-p.*	Recom.	Revue à venir 2021
Revue du programme de qualité SAP														
Assurance qualité	Fonctionnelles : utilisation optimale des produits SAP en fonction des processus d'affaires	5	217	160	160	0	0	5	217	160	-	-	-	0
	Conversion de données en provenance du patrimoine	4	73	60	52	8	0	3	63	48	1	10	12	0
	Gouvernance de données	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-	-	-	1
	Stratégie d'essais (tous types de tests)	2	34	33	33	0	0	2	34	33	-	-	-	0
	Stratégie de gouvernance de la Sécurité	1	14	16	16	0	1	1	14	16	-	-	-	1
	Revue de développements	1	85	93	67	26	0	-	-	-	1	85	93	0
Revue du service « MaxAttention » : contrôle de l'innovation, faisabilité et intégrité techniques, vérifications pré implantation et revues d'exploitation du centre de support		39	355	311	265	46	11	37	332	268	2	23	43	11
Sous total		52	778	673	593	80	13	48	660	525	4	118	148	13
Expertise sur demande de la Société														
Demande d'expertise sur la solution SAP prévue au service « MaxAttention » (avec recommandations)		1	4	4	4	0	2	1	4	4	-	-	-	2
Services SAP														
Jours de support sur la solution SAP à la demande des équipiers			917						851			66		
Total		53	1699	677	597	80	15	49	1515	529	4	184	148	15