

74_P-1640.12-1

6. OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS DE LA SOCIÉTÉ

6.1 Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du Programme de transformation

6.1.1 La Société assume la gestion de la transformation organisationnelle à savoir l'établissement des objectifs du Programme de transformation, son calendrier et le budget qui lui est consacré ainsi que l'établissement des priorités et le suivi de la valeur créée par le Programme (la « Maîtrise d'ouvrage »).

6.1.2 La Société assume la gestion de la conception et de la réalisation des différents projets nécessaires à la concrétisation de la transformation (la « Maîtrise d'œuvre »).

6.2 Responsabilités de la Société

6.2.1 La Société sera responsable et s'assurera que :

- l'envergure du projet, le budget et le calendrier sont respectés;
- les impacts sur son personnel sont gérés dans le respect des individus;
- les impacts sur la clientèle sont gérés avec le souci d'accroître leur satisfaction;
- les économies anticipées se réalisent.

6.2.2 Plus spécifiquement, la Société assumera, entre autres, les responsabilités suivantes :

- établissement des objectifs poursuivis et des besoins d'affaires;
- gestion des bénéfices;
- gestion des risques et des plans d'atténuation;
- gestion de l'envergure du projet;
- gestion de ses ressources assignées au projet;
- approbation de tous les plans, budgets et calendriers de projet;
- approbation des changements aux processus d'affaires;
- approbation des changements aux progiciels;

6.3 Ressources de la Société

La Société fournira un nombre important de ressources humaines. L'ensemble des ressources de la Société apportera une connaissance approfondie des processus d'affaires actuels, des besoins énoncés, des solutions patrimoines, le plan stratégique et des valeurs de l'organisation.

SAAQ	LGS

7. ORGANISATION GOUVERNANCE GESTION ET MODALITÉS DE L'EXÉCUTION

7.1 Organisation du programme et mécanismes de gouvernance

Dans le cadre de l'exécution de ce Contrat de Services professionnels et de la prestation des Services professionnels, les Parties appliqueront et se conformeront aux paramètres et mécanismes d'organisation et de gouvernance du Programme de transformation énumérés et décrits à l'annexe H.

7.2 Méthodologie et expertise

Dans le cadre de l'exécution de ce Contrat de Services professionnels, l'Intégrateur doit déployer et utiliser la méthodologie décrite à l'annexe I. Sous réserve de l'article 16 ci-dessous, la Société pourra utiliser la méthodologie pendant la Durée du Contrat de Services Professionnels et après la fin du Contrat de Service Professionnels dans le cadre et aux fins de ses projets et activités.

L'Intégrateur assurera un transfert de connaissances vers les ressources de la Société pendant la Phase de mise en œuvre de la Solution afin qu'elles soient autonomes à la fin de la Phase de mise œuvre de la Solution.

7.3 Gestion du travail

7.3.1 Représentants des Parties

7.3.1.1 Les représentants des Parties et leurs fonctions respectives sont décrites dans l'organigramme reproduit à l'annexe H.

7.3.2 Mécanisme général et Stratégie de mise en œuvre et calendrier

7.3.2.1 La mise en œuvre du Programme de transformation et la prestation des Services professionnels se feront en fonction des Livraisons identifiées dans la Stratégie de mise en œuvre et le calendrier préliminaire élaborés par l'Intégrateur lesquels sont joints comme Annexe F.

7.3.2.2 Chaque Livraison est découpée en « lot de travail » chacun produisant un actif pour la Société. Le découpage doit être logique et prendre en compte les travaux à réaliser de façon à éviter un nombre trop important de lots de travail.

7.3.3 Plan Qualité Programme

7.3.3.1 Dès le début de la prestation des Services professionnels, la Société et l'Intégrateur doivent convenir d'un Plan Qualité Programme (« **PQP** ») détaillé et spécifique au Programme qui sera finalisé à partir de celui qui a été présenté dans la Soumission. Ce dernier devra :

SAAQ	LGS

- découper le Programme en « Livraisons »; chacune d’elles est, à son tour, découpée en parties clairement définies, appelée « lot de travail »;
- désigner les représentants principaux des Parties au Contrat et établir un processus d’escalade applicable en cas de différend;
- identifier les principales activités de réalisation de chacune des Livraisons;
- établir les objectifs poursuivis;
- lister la portée de chacune des Livraisons;
- décrire les mécanismes qui seront utilisés pour assurer la qualité des Services professionnels fournis;
- établir le processus d’approbation des Ressources de l’Intégrateur et le processus d’approbation des ressources de remplacement, incluant en regard de celles qui ne travailleront pas dans les locaux du siège social de la Société à Québec;
- identifier clairement les points de contrôle, de validation et d’essais;
- énumérer les Accès informatiques privilégiés;
- établir les critères de performance et d’acceptation de chacune des Livraisons;
- établir les modalités de suivi relatifs à l’avancement des travaux par le biais de la **SGPE**;
- établir le mécanisme de suivi des coûts (pour le Programme, chacune des Livraisons et chacun des lots de travail);
- fournir le calendrier de réalisation des Livraisons;
- établir le format et l’information qui devra être incluse à la facturation;
- identifier l'ensemble des outils, accélérateurs, gabarits et procédures qui encadrent la réalisation des activités quotidiennes du Programme, lesquels devront être disponibles pour les Ressources de l’Intégrateur et pour le personnel de la Société.

7.3.3.2 Le PQP est un document évolutif qui doit être enrichi et ajusté durant le Programme sans pour autant en changer la portée, les efforts et les coûts globaux. Les Parties conviennent qu’elles feront conjointement évoluer le PQP durant la réalisation du Programme.

7.3.3.3 L’acceptation par la Société du PQP est un des critères d’acceptation du lot de travail #1 et toute modification apportée ultérieurement au PQP doit être acceptée par la Société.

7.3.4 Entente de lot et autorisation de travail

7.3.4.1 L’Intégrateur soumettra à la Société pour approbation un projet d’entente spécifique concernant un lot de travail vingt (20) jours ouvrables avant la date prévue pour le début d’exécution des travaux

SAAQ	LGS

relatifs à chacun des lots de travail.

7.3.4.2 La Société finalise l'entente concernant un lot de travail. Cette entente spécifique concernant le lot de travail doit être révisée et signée par les Parties (une « **Entente de lot** »). L'Entente de lot pourra comporter :

- la nature du lot de travail;
- les objectifs poursuivis;
- les principaux biens livrables et les grandes activités à réaliser;
- la répartition des rôles et responsabilités;
- les préalables et les hypothèses;
- les efforts et la répartition des efforts entre les Ressources de l'Intégrateur et les ressources de la Société, et ce, pour chacun des grands livrables et par domaine de services (Intégration fonctionnelle, Intégration technologique, Gestion de changement, Communication, Formation et Assistance à la gestion et Intégration & Assurance qualité);
- les activités qui requièrent l'implication des ressources de l'Éditeur et de l'équipementier et la description de leurs rôles, responsabilités et efforts respectifs;
- le calendrier et les jalons clés;
- les coûts (Ressources de l'Intégrateur, ressources de la Société, dépenses, etc.);
- les critères de qualité / performance;
- les mécanismes de transfert de connaissance;
- le mode de rémunération (budget soumis au partage de risques ou non, valeur de l'enveloppe de partage de risques, etc.);
- les paramètres et modalités de facturation;
- la nature et la fréquence des rapports de suivi;
- les efforts requis pour la préparation de l'Entente du lot suivant;
- les critères d'acceptation du lot de travail;

7.3.4.3 La Société et l'Intégrateur pourront désigner des représentants respectifs dans le cadre et aux fins des Ententes de lot.

7.3.4.4 Le niveau de détail de l'Entente de lot doit être compatible avec la complexité des activités à réaliser.

7.3.4.5 Un lot de travail doit avoir une durée de plus ou moins six (6) mois ou représenter une étape de la méthodologie, si cette étape est inférieure à six (6) mois.

7.3.4.6 L'Entente de lot du dernier lot de travail à être réalisé devra contenir les critères d'acceptation définitive de l'ensemble des travaux de toutes les Livraisons du Programme de transformation.

SAAQ	LGS

- 7.3.4.7 Toute révision d'une Entente de lot est assujettie à une entente écrite et aux mêmes exigences que l'original.
- 7.3.4.8 Aucun travail ne peut être exécuté par l'Intégrateur relativement à un lot de travail avant qu'une autorisation de travail écrite ne lui soit communiquée. L'autorisation de travail devra faire référence à l'Entente de lot dont elle autorise la réalisation.
- 7.3.4.9 Dans la mesure où la Société devait requérir des services en vertu de la réserve pour travaux complémentaire stipulée à l'article 11.5, la fourniture de tels services devront également faire l'objet d'une entente de lot de travail et à l'émission d'une autorisation de travail.

7.3.5 Acceptation provisoire

- 7.3.5.1 Si un lot de travail se réalise en mode « sprint », les biens livrables associés à ce sprint peuvent être approuvés à la fin de celui-ci.
- 7.3.5.2 L'acceptation provisoire de l'ensemble des biens livrables de ce lot a lieu à la fin du lot de travail. Ces biens livrables sont acceptés de façon provisoire par le représentant désigné de la Société lorsqu'il émet à l'Intégrateur un avis écrit comme quoi le lot est terminé.
- 7.3.5.3 Pour être acceptés, les critères de performance et d'acceptation énoncés à l'Entente de lot doivent avoir été rencontrés.
- 7.3.5.4 Si les travaux réalisés ne rencontrent pas les critères d'acceptation et sont jugés insatisfaisants par la Société, les Parties s'engagent à faire les travaux/correctifs requis pour que le lot de travail satisfasse l'ensemble des critères énoncés à l'Entente de lot dans les plus brefs délais.

7.3.6 Acceptation définitive

L'acceptation définitive des travaux a lieu lorsque tous les lots de travail qui font l'objet de la Phase de mise en œuvre de la Solution auront été acceptés provisoirement et que le représentant désigné de la Société aura émis à l'Intégrateur un avis écrit attestant l'acceptation définitive de l'ensemble des lots de travail, lequel avis doit être transmis au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'acceptation provisoire du dernier des lots de travail de la dernière Livraison, à défaut de quoi les travaux seront présumés avoir été acceptés de façon définitive.

7.4 Partage de risque

Aux fins d'établir un réel partenariat « gagnant-gagnant » et faire en sorte de gérer ensemble le Programme, de se partager les économies et de limiter les dépassements, les Parties appliqueront la formule de partage de risque décrite à l'Annexe G.

SAAQ	LGS

Objet: Alignement sur la planif L2 V1

Date: jeudi 18 octobre 2018 à 13:27:24 heure avancée de l'Est

De: Aboutanos, Nabil (Ext)

À: Caissie, Marie-Ange, Rodier, Mario (Ext), Cloutier, Sylvain, Bracken, Brigitte (Ext), Gagné, Martine (Ext), Dubé, Alain, Foldes-Busque, Caroline, Hamady, Rachid (Ext), Hudon, Kathleen, Robert, Vincent (Ext)

Cc: Malenfant, Karl, Mercier, Stéphane (Ext)

Comme vous le savez Mario travaille a nous donner une v1 pour le plan de L2 qui devrait a la fois nous conforter comme équipe de leadership sur la réalisation ainsi que préciser encore le besoin en ressources. Je demande une réunion d'urgence pour clarifier a notre niveau les points que Mario soulève ci-dessous et qui nous empêche de progresser. Une réunion de 30 minutes seulement. Ensuite on retournera aux leader et leader adjoints qui fournissent l'info de planification a Mario avec un message clair une bonne fois pour toute. Nous avons fait un bon travail avec la v0 mais on tombe dans nos pièges avec les idées avancées pour optimiser. Il faut qu'on s'en sorte vite. Réunion nécessaire pour notre plan de finalisation et donc je vous demande de la considérer obligatoire.

Marie-Ange, stp nous réserver la réunion pour Lundi de 13 :00 a 13 :30. Karl et Stéphane sont facultatifs. Merci

Les points de Mario :

Regroupement des RICEFWs par processus de niveau 3

- Tel que convenu en début de semaine, nous attendons d'avoir une première version de la V1 des équipes fonctionnelles pour estimer l'impact des regroupements de RICEFWs sur l'équipe de développement. En effet, l'équipe de DEV ne pourra pas débiter sa partie avant que les Specs fonctionnelles « globales » soient terminées. Par exemple, une spec contenant 3 RICEFWs pourra prendre 6 semaines à produire plutôt que 2 semaines pour chaque RICEFW. S'il s'avère que les impacts sont trop grands sur les bleus, il faudra adapter de nouveau l'approche.
- Arrimage avec l'équipe [REDACTED]
 - Jusqu'à cette semaine, les équipes fonctionnelles préoyaient produire les specs pour les communications écrites un peu plus tard qu'attendu par l'équipe [REDACTED]. Puisque l'équipe [REDACTED] travaille déjà sur leurs hypothèses de montée en charge, il est important que la priorisation des équipes fonctionnelles soit alignée avec les contraintes de l'équipe [REDACTED] pour ne pas créer de goulot d'étranglement plus tard dans la phase de réalisation. De l'autre côté, il est aussi important que la montée en charge de l'équipe [REDACTED] tienne compte de la capacité des équipes fonctionnelles.
 - Les équipes fonctionnelles ont identifié environ 470 RICEFWs pour les communications écrites. Ces RICEFWs correspondent à des « modèles » qui peuvent servir à produire plusieurs lettres. Du côté de l'équipe [REDACTED] les communications écrites CASA sont composées d'environ 1 200 gabarits et de plus de 2 000 lettres (de mémoire...). Il semble que l'arrimage entre les modèles-gabarits-lettres pose problème. Il serait donc important de clarifier ce point ainsi que le point précédent.
- BRF+
 - Depuis le début de l'exercice de planification, il avait été convenu que, pour les règles d'affaires, les équipes fonctionnelles décriraient les besoins d'affaires dans les specs

fonctionnelles. Des métriques ont même été développées spécifiquement en fonction de la complexité des règles d'affaires pour estimer les efforts requis pour chaque spec. À partir de la spec fonctionnelle, bleus devaient déterminer la solution technique qui convenait le mieux le (par exemple BRF+ ou un développement [REDACTED])

- Du côté des bleus, l'équipe BRF+ préconise une approche plus globale. Si j'ai bien compris, l'identification des besoins pour les règles d'affaires ne serait plus fait dans les specs fonctionnelles. Je sais que ce point a fait l'objet de quelques discussions cette semaine mais j'ai parlé à Martine et à Jacques Jean ce matin et il n'est pas clair pour moi que les bleus et les rouges sont sur la même page. Martine me dit qu'il a été convenu que l'approche soit modifiée et Jacques me dit que les rouges s'alignent toujours pour continuer à documenter les besoins pour les règles d'affaires dans les specs fonctionnelles.

Tous ces points (et bien d'autres, IRP, Base de connaissances, migration des documents...) valent la peine d'être traités avant d'aller trop loin dans la V1. De mon côté, il est difficile de pousser sur les équipes alors que ces intrants continuent de bouger... et le temps passe vite.

Objet: Fwd: Comité de direction

Date: mardi 27 février 2018 à 07:54:53 heure normale de l'Est

De: Nabil Aboutanos

À: Karl Malenfant

Bonjour Karl, il a écrit dimanche soir et de ce que je vois tu étais en copie. Je ne comprend comment ça ne s'est pas rendue à toi aussi.

À tantôt

Nabil

Sent from my iPhone

Begin forwarded message:

From: "Claude Guay" <cguay@ca.ibm.com>

Date: February 25, 2018 at 6:40:57 PM GMT-5

To: nathalie.tremblay@saaq.gouv.qc.ca

Cc: "Nabil Aboutanos" <nabila@ca.ibm.com>, karl.malenfant@saaq.qc.ca

Subject: Comité de direction

Bonjour Nathalie,

J'aimerais te transmettre, ainsi qu'au Comité de direction de la société, mes excuses pour mon absence anticipée de cette semaine et ce, pour des raisons personnelles.

J'ai pensé que ça serait une bonne idée de partager avec toi quelques perspectives sur le projet CASA en mon nom et au nom de l'alliance. Ces perspectives seront peut-être répétitives avec tes discussions avec Nabil et Karl mais ça ne peut qu'être une bonne nouvelle ;-)

Livraison 0 - Fier du travail accompli ensemble, à l'intérieur des budgets et échéanciers. Comme dans tous ces projets, le niveau de complexité continuera d'augmenter et il y aura de sérieux défis; cependant, un des points importants prouvé par la livraison 0 est que nous (Société + Alliance) avons de très bonnes équipes qui travaillent bien ensemble, elles ont surmontées les côtes abruptes de montée en charge, de culture et de connaissance pour prendre une belle aire d'aller.

Livraison 1 - Nous avons maintenant un plan détaillé et réaliste avec un bon niveau de maîtrise et d'expertise. Il y a eu belle démonstration de flexibilité de part et autre avec quelques nouveaux requis. Ce n'est pas gagné, il y a encore de l'optimisation à faire et il y aura d'autres risques à mitiger. Nous sommes tous commis au 1er Janvier!

Livraison 2 - Le projet a un défi avec la situation autour des règles d'affaire des systèmes patrimoniaux. L'équipe comprend bien le défi et travaille à le mitiger, particulièrement en une re-planification du travail en parallèle.
Je suis impressionné par la mobilisation des équipes de la société, même hors CASA, autant en TI et dans les lignes d'affaire.

Pour en avoir discuté avec eux, je sais que Karl et Nabil sont plus que confortables à étoffer ces commentaires et répondre aux questions. De plus, je serai disponible au mon retour dès le 4 mars s'il y avait lieu de discuter plus à fond ou si d'autres questions surgissaient.

A+

Claude

Claude Guay
General Manager / Directeur général
IBM Global Business Services, Canada / Services d'affaires mondiaux IBM, Canada
LGS Group Director / Directeur du Groupe LGS
3600 Steeles Avenue East / 3600 est, Avenue Steeles
Markham, Ontario, L3R 9Z7
Tel./Tél.: 514-964-1285
Mobile: [REDACTED]
email: cguay@ca.ibm.com

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

Période se terminant le 17 novembre 2018

*Présenté au comité des technologies de l'information et au
comité de vérification et de la performance*

Le 4 décembre 2018

Table des matières

1. Indicateurs de gestion - Par livraison
2. Suivi financier global
3. Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance
4. Livraison 1 - Portée du chantier
5. Livraison 1 - Plan de passage en production (PPP)
6. Livraison 1 - Gestion du changement et communication
7. Livraison 1 - État d'avancement de la formation
8. Livraison 1 - Support postimplantation - « Hypercare »
9. Livraison 1 - Suivi des risques
10. Livraison 2 - État de situation
11. Assurance qualité

Annexe

Annexe 1 - Plan de livraison et de déploiement progressif

1. Indicateurs de gestion

Par livraison

L1 : Clôture des étapes de réalisation et du plan de passage en production, incluant la postimplantation (Hypercare).

L2 : En planification

Appréciation globale

L1



L2



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

Livraison	Indicateur									
	Délai		Coûts		Portée	Ressources humaines	Risques	Bloquants	Bénéfices	Gestion de l'entente
	IPD ¹		IPC ²							
0 – Conception globale					Livraison terminée					
1 – Finances et fondation	0,98	●	1,02	●	●	●	●	0	S. O.	●
2 – Permis, Immatriculation et Contrôle routier					En planification					
IR – Indemniser et Réadapter					Le cas d'affaires (« Business Case ») est en cours d'approbation.					

2. Suivi financier global

L1 : Le coût total de la livraison demeure à l'intérieur des coûts projetés

L2 : Planification en cours

Appréciation globale

L1 : 

L2 : 

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

Ajustement de portée (DAP)

Écart de coût

CASA (en milliers de \$)	Budget initial	Budget révisé au 2018-11-17	Coût projeté	Coûts réels au 2018-11-17	Explication Ajustement de portée	Explication Écart de coût
Projets préparatoires à CASA	31 000,0	31 000,0	31 000,0	31 000,0		
Livraison 0 (T)	27 365,9	24 290,4	24 290,4	24 290,4		
	118 075,3	117 859,7	116 583,3	100 669,3		
Livraison 1	+(RB) 3 627,0	+(RB) 5 745,9	+(RB) 7 022,3	+(RB) 0,0		
	121 702,3	123 605,6	123 605,6	100 669,3		
	103 150,1	117 257,4	115 159,6	29 026,8		
Livraison 2	+(RB) 11 281,0	+(RB) 8 741,2	+(RB) 10 839,0	+(RB) 0,0		
	114 431,1	125 998,6	125 998,6	29 026,8		
	41 171,2	41 171,2	41 171,2	-		
Livraison 3	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0	+		
	43 832,2	43 832,2	43 832,2	-		
Travaux additionnels prévus	11 500,0	3 497,8	3 497,8	-		
Coûts additionnels	19 433,7	19 977,7	17 284,2	935,3		
Réserve budgétaire	6 137,9	3 200,8	5 894,3	-		
En banque	-	-	-	-		
TOTAL	375 403,1	375 403,1	375 403,1	185 921,8		

3. 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	Récurrance	Total	Coûts réels au 2018-11-17
Solution PGI et logiciels tiers	34 418,3	53 387,6	87 805,9	29 228,1
Infrastructures matérielles et logicielles	26 715,5	21 976,5	48 692,0	22 553,9
Services professionnels	181 718,2	102 573,7	284 291,9	69 339,8
Autres coûts (formation)	544,0	372,0	916,0	472,0
Réserves pour travaux additionnels	7 674,9	29 028,0	36 702,9	-
TOTAL DU CONTRAT	251 070,9 \$	207 337,8 \$	458 408,7 \$	121 593,8 \$

4. Livraison 1 - Portée du chantier

Les essais intégrés finaux sont terminés. Les dernières étapes de préparation pour la livraison sont en cours et avancent comme prévu.

Appréciation globale



Terminé :

- TI finaux : dernier cycle de tests intégrés;
- DR2 : dernier cycle de « Dry Run ».

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

En cours :

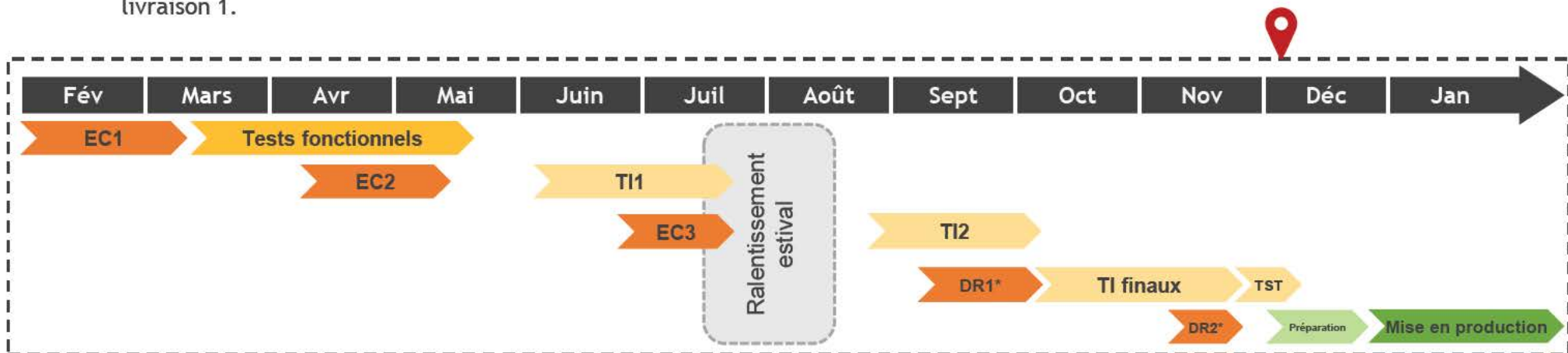
- Tests de validation (TST) : cycle d'essais finaux qui permettent de s'assurer de :
 - La prévisibilité de la recette de mise en production;
 - La stabilité et la qualité de la solution à la suite des corrections apportées lors des phases d'essais intégrés;
 - Correction des dernières anomalies;
 - Planifiés du 26 novembre au 7 décembre.

À venir :

- Requis pour le déclenchement du plan de passage en production (PPP) au CD du 7 décembre - Édition spéciale avant la mise en production;
- PPP du 21 décembre au 3 janvier;

Stratégie de livraison et de déploiement progressif* :

- Une stratégie de livraison et de déploiement intégrée a été élaborée conjointement entre l'équipe CASA et le parrain de la livraison 1.



5. Livraison 1 - Plan de passage en production (PPP)

Les résultats des cycles d'essais nous permettent d'aller de l'avant avec le PPP

Appréciation globale



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

Dernière étape avant la livraison :

- Développé et pratiqué à travers 4 cycles d'essais (EC2, EC3, DR1, DR2) pour avoir une bonne prévisibilité sur le comportement du système;
- Quelque 75 acteurs impliqués en provenance de tous les chantiers avec un rôle précis à jouer;
- Exécuté du 21 décembre 2018 au 3 janvier 2019 selon un horaire de 16 heures par jour;
- Plan complexe qui exige le respect de délais très précis et qui comporte 1384 étapes;
- Permet la reprise totale du plan avant le « Go-Live » en cas de problème (29 décembre 2018 au 3 janvier 2019);
- Une garde permanente est assurée par un gestionnaire tout au long de l'exécution du plan;
- Un retour arrière est possible si la décision de ne pas aller de l'avant est prise lors des tests d'acceptabilité;
- Un retour arrière est impossible dès qu'une première transaction sera faite de CASA. On entrera alors dans une logique de gestion d'anomalies.

6. Livraison 1 - Gestion du changement et communication

La mise en place du réseau d'agents de changement a débuté et sera en place pour le soutien dès le 3 janvier 2019.

Appréciation globale



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



Diagnostic



Alignement organisationnel



Leadership

Mise en œuvre

☒ Réaliser les analyses d'impacts

☒ Réaliser les activités avec les parties prenantes

- ☒ Présenter les impacts aux gestionnaires
- ☒ Gains et préoccupations
- ☒ Analyser les parties prenantes

☐ Envoyer les mesures d'ouverture au changement

- ☒ Mai
- ☒ Novembre
- ☐ Décembre (11 au 18 déc)

☒ Établir les stratégies et les plans

- ☒ Mettre à jour les stratégies (*en continu*)
- ☒ Élaborer le plan de transition

☒ Établir la vision pour CASA

☒ Mettre en place la table de gestion du changement corporative

- ☒ Rencontres hebdomadaires

☒ Mettre en place les bureaux de la transformation

- ☒ Coordonner les activités du plan de transition (*en continu*)

☒ Outiller les gestionnaires (*en continu*)

☒ Réaliser les grandes activités de communication

- ☒ Plan des communications CASA visant la Société pour la L1
- ☒ Diffuser les communications
 - ☒ Externes
 - ☒ Internes
- ☒ Plan de gestion du changement et de communication

☒ Mettre en place le réseau d'agents de changement (*habilitation des superutilisateurs complétée*)

☐ Appréciation de l'état de préparation de l'organisation

☐ Go / No go

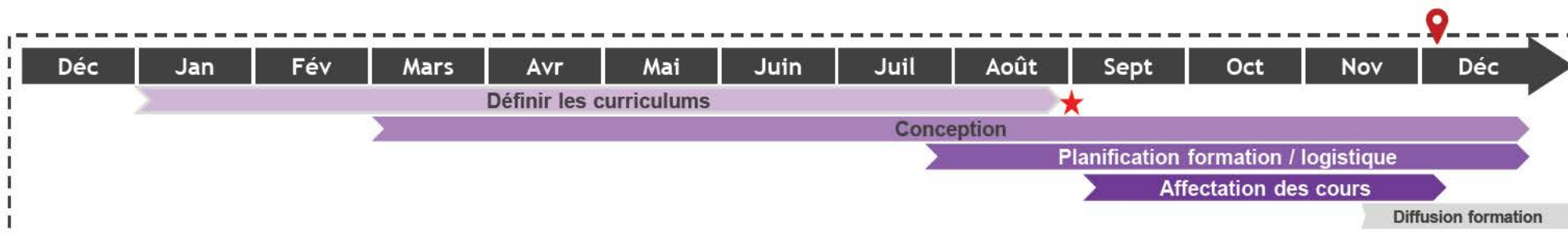
7. Livraison 1 - État d'avancement de la formation

Quelques éléments de la phase de conception sont toujours en cours.
Priorisation de la conception des cours en fonction de la stratégie de livraison et de déploiement progressif.

Appréciation globale



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



✓ Définir les curriculums	Conception	✓ Planification formation / Logistique	✓ Affectation des cours	Diffusion formation
✓ Identifier et prioriser les transactions requises ✓ 725 transactions requises ✓ Identifier les cours requis ✓ 77 cours ✓ 66 % en ligne	✓ Concevoir le matériel de formation (formateurs et superutilisateurs) □ Documenter les transactions = statut d'avancement à 86 % □ Créer les cours ✓ 20 terminés □ 27 en rédaction et en assemblage □ 5 non débutés □ 25 prévus en 2019	✓ Établir le calendrier de formations ✓ Identifier les salles et le matériel requis ✓ Former les formateurs ✓ Former les superutilisateurs ✓ Établir les stratégies de support à la formation	✓ Préparer le système de gestion des formations ✓ Déterminer le parcours de formation requis en fonction de chaque rôle ✓ Assigner les cours aux apprenants	✓ Préparer les formateurs ✓ Offrir le support de 1er niveau ✓ Rendre accessibles les outils d'aide à la tâche □ Réaliser l'évaluation et la reddition de comptes hebdomadaire □ Amélioration du matériel en continu (contenus, contenants et stratégies)

8. Livraison 1 - Support postimplantation - « Hypercare »

L'équipe du projet assure le suivi et le support pour les 3 premiers mois suivant la livraison.

Appréciation globale



Équipe de projet



Centre de support (CDS)

9. Livraison 1 - Suivi des risques

La réactualisation de l'analyse de risques de la L1 démontre que les mesures mises en place ont éliminé les risques

Appréciation globale



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

Démarche :

- La réactualisation de l'analyse de risques de la L1 a été effectuée entre le 5 et le 23 novembre dernier;
- Cet exercice a été réalisé en collaboration avec les leaders, les leaders adjoints, le 2^e niveau de maîtrise et le parrain de la livraison 1.

Constat :

Les mesures annoncées lors la mise à jour des risques du 10 septembre dernier ont été mises en place. En plus de l'accélération des travaux par du temps supplémentaire, la priorisation des différents éléments de la portée a été revue et la date d'implantation de certains éléments a été positionnée au premier trimestre de 2019; l'objectif étant de concentrer les efforts disponibles afin d'assurer la qualité de l'implantation des éléments de portée prioritaires.

Le résultat global démontre que tous les risques ont été éliminés.

Niveau de risque		Nombre	%
Faible	●	15	100 %
Modéré	◆	0	0 %
Élevé	■	0	0 %
Total :		15	

No	Risque	Indicateur précédent	Indicateur actualisé
01.1*	Les ressources <u>internes</u> possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	◆	●
01.2*	Les ressources <u>externes</u> possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	◆	●
18	Les difficultés d'intégration à CASA des partenaires de la SAAQ perturbent l'échéancier.	◆	●

10. Livraison 2 - État de situation

Objectif : avoir le plan final L2 et l'entente avec l'Alliance complétés au plus tard le 21 décembre 2018.

Appréciation globale



Planification détaillée : toujours en cours en raison des enjeux au niveau de la disponibilité des ressources (fermeture L1 + « Squad » équipes naturelles).



Organisation du travail : les travaux du « Squad » équipes naturelles avancent comme prévu.

- Composition des équipes naturelles;
- Gestion de la montée en charge;
- Gestion de l'aménagement.



Intégration de Contrôle routier : 3 projets identifiés dont 2 démarrés :

- [REDACTED] documentaire (82213C);
- Application Gestion des interventions des contrôleurs routiers (82214C);
- Mobilité pour le Contrôle routier.



Plan global :

- Conversion : l'ajout des objets de conversion de Contrôle routier fait croître le volume de données. Exercice d'optimisation en cours afin de minimiser l'impact sur les opérations lors du passage en production;
- Essais : stratégie d'essai en développement;
- Anonymisation : sous contrôle.

11. Assurance qualité

Appréciation globale					
	Revue no. 2	Statut			Total
		À débiter	En cours	Terminé	
Gouvernance					
Total en %					

La reddition de compte sur le plan d'action EY sera présentée au CD du 7 décembre

*Le suivi des différentes revues d'assurance qualité a été présenté au comité exécutif SAP du 21 novembre dernier. Selon les experts de SAP, les résultats à ce jour sont exceptionnels et nous positionnent dans le 1^{er} quartile des projets.

Appréciation globale*

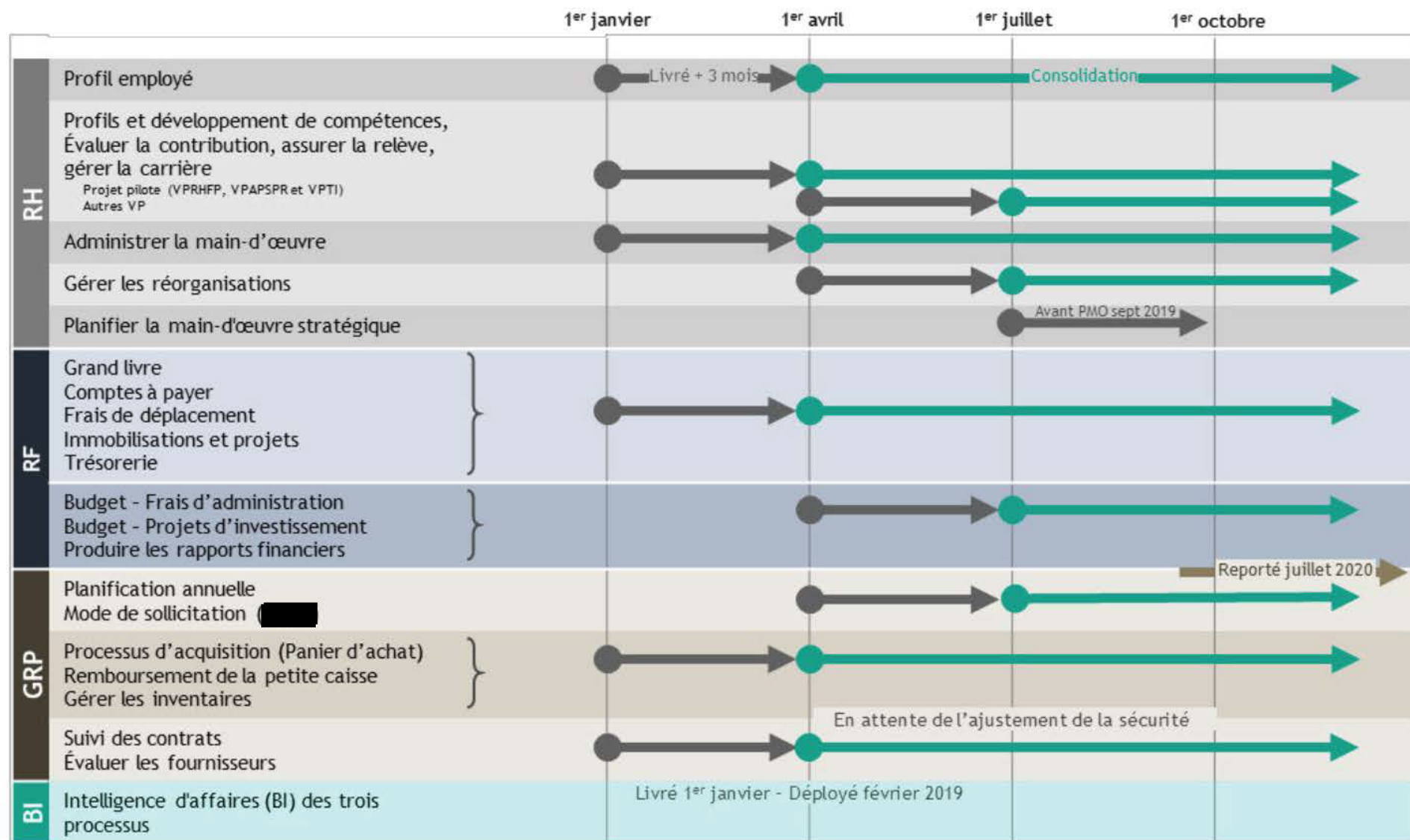
SAP Revue	Date	Priorité	Statut		Total
			En cours	Terminé	
Validation de la faisabilité technique « Technical Feasibility Check » (TFC)	Sept. 2017	Élevée	-	-	-
		Moyenne	-	21	21
		Basse	-	2	2
Total Validation de la faisabilité technique			-	23	23
Haute disponibilité	Déc. 2017	Élevée	-	-	0
		Moyenne	1	9	10
		Basse	-	-	0
Total Haute disponibilité			1	9	10
Conversion de données (L1)	Mai 2018	Élevée	-	-	-
		Moyenne	-	9	9
		Basse	-	-	-
Total Conversion de données (L1)			-	9	9
Optimisation des processus d'affaires (L1)	Juil. 2018	Élevée	-	2	2
		Moyenne	6	1	7
		Basse	-	-	-
Total optimisation des processus d'affaires			6	3	9
Validation de l'intégrité technique « Technical Integration Check » (TIC)	Août 2018	Élevée	2	26	28
		Moyenne	6	27	33
		Basse	-	4	4
Total Validation de l'intégrité technique			8	57	65
Revue de sécurité*	Août 2018	Élevée	1	2	3
		Moyenne	4	1	5
		Basse	8	-	8
Total Revue de sécurité			13	3	16
Total Revues terminées			-	59	59
Service Centre de contrôle de l'innovation	En continu			20	20
Total Centre de contrôle de l'innovation			-	20	20
Total			28	183	211

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

Annexe



Annexe 1 - Plan de livraison et de déploiement progressif



Québec, le 13 décembre 2018

Monsieur Nabil Aboutanos
Leader adjoint à la direction
Société Conseil Groupe LGS
275, avenue Viger Est, 4^e étage
Montréal (Québec) H2X 3R7

OBJET : Entente de lot n° 10

Monsieur Aboutanos,

La présente lettre fait suite à la discussion que nous avons eue hier relativement à l'exécution des travaux du lot n° 10.

Comme vous le savez, en vertu du *Contrat de services professionnels et de vente d'équipements*, une entente de lot doit être signée par les parties à l'égard de chacun des lots du projet. Il est de la responsabilité de la Société Conseil Groupe LGS (ci-après : « Intégrateur ») de préparer le projet d'entente et de le soumettre à la Société de l'assurance automobile du Québec (ci-après : « Société ») 20 jours ouvrables avant la date prévue pour le début des travaux du lot. L'entente signée doit avoir un niveau de détail compatible avec la complexité des activités à réaliser. Finalement, les travaux relatifs à un lot ne peuvent débuter qu'après la délivrance d'une autorisation écrite de la part de la Société.

L'Intégrateur a déposé à la Société un projet de planification de la réalisation de la livraison 2 le 7 décembre dernier. La planification des travaux y apparaissant ne convient pas à la Société puisqu'elle ne cadre pas dans les balises financières de la livraison. Ainsi, la Société n'est pas en mesure de signer l'entente de lot n° 10 et d'autoriser le début des travaux.

Dans ces circonstances, la Société demande à l'Intégrateur de bien vouloir revoir la planification des travaux quant à la livraison 2 de concert avec les ressources ciblées de la Société, et ce, préalablement à la signature de l'entente de lot.

Dans l'intervalle, aucune autorisation de débuter les travaux du lot n° 10 ne sera délivrée par la Société.

Veuillez agréer, Monsieur Aboutanos, mes salutations distinguées.

Le vice-président et
chef de projet CASA,


Karl Malenfant



Québec, le 17 décembre 2018

Monsieur Karl Malenfant
Vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6

Objet : Entente de lot no 10

Monsieur Malenfant,

Nous accusons réception de votre lettre du 13 décembre dernier concernant les discussions relatives à l'entente de lot no 10.

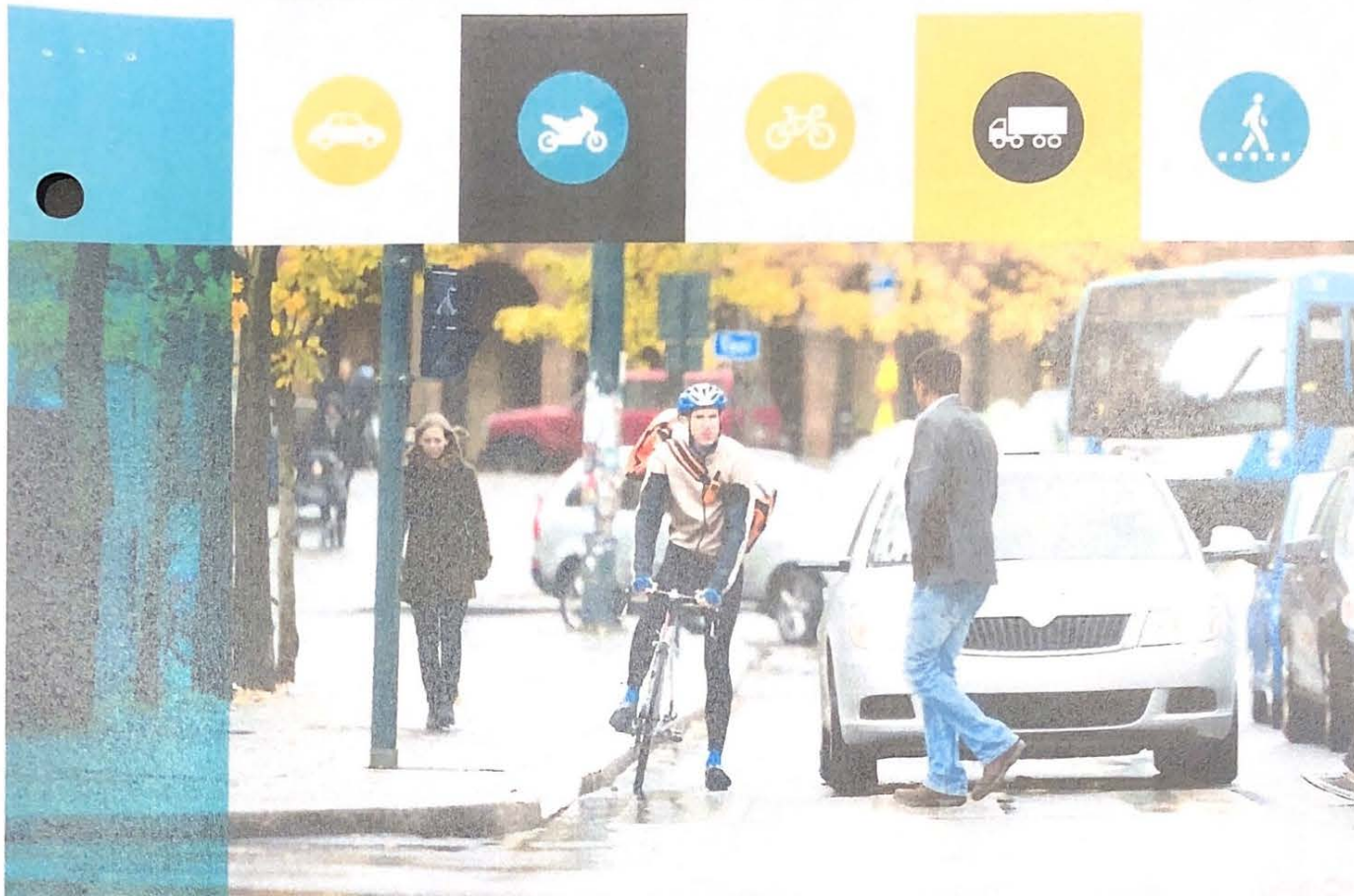
Soyez assuré que le projet de planification de la réalisation de la livraison 2 auquel vous faites référence est présentement en cours de révision. Nous apprécions le défi actuel et travaillons conséquemment, en collaboration avec vos équipes, à la revue des paramètres et hypothèses de planification.

À la lumière de la progression des travaux de reconfiguration de la livraison 2, nous demeurons optimistes d'être en mesure d'en arriver à une solution acceptable pour l'ensemble des parties prenantes quant à la continuité des travaux associés à cette livraison.

Veuillez agréer, Monsieur Malenfant, nos salutations distinguées.



Nabil Aboutanos
Leader adjoint à la direction
Société Conseil Groupe LGS



Entente de lot provisoire - Lot 10

Phase de réalisation

Livraison 2

Version 1.1

Décembre 2018

CASA

Société de l'assurance
automobile

Québec



Entente de lot provisoire - Lot 10

La présente entente de lot couvre la période du 3 au 31 janvier 2019. Il s'agit d'une entente provisoire visant à autoriser la poursuite des travaux de la phase Réaliser jusqu'à ce que le cadre financier, le plan global et les impacts contractuels de la L2 soient entérinés par la Société.

Les travaux de validation de la planification de la L2 se poursuivent et permettront, à terme, de :

- Confirmer la portée de la L2;
- Produire un échéancier de réalisation aligné sur le nouveau plan global L2;
- Confirmer les coûts de la L2 ;
- Réviser le découpage des lots restants de la L2;
- Ajuster le bordereau de prix en fonction du nouveau découpage de lots L2.
- Impacts contractuels de la L2.

Suite à l'approbation des éléments ci-haut mentionnés par la Société, une entente de lot finale sera produite pour le lot 10.

Formule de partage de risques et budget du lot 10

Puisque les principaux jalons du plan global de la phase Réaliser et le cadre financier de la L2 ne sont pas encore confirmés, il n'est pas possible de définir les paramètres pour le calcul de la formule de partage de risques pour l'entente de lot provisoire du Lot 10.

En effet, sans le budget détaillé ou le bordereau de prix révisé correspondant à la portée du lot, il n'est pas possible de fixer l'enveloppe de partage de risques pour le lot.

Toutefois, les coûts réels encourus pendant l'application de l'entente de lot provisoire du Lot 10 seront inclus dans le calcul du partage de risques de l'entente de lot finale du Lot 10.

Objectifs de lot

L'approbation du lot servira de déclencheur pour la facturation par l'Alliance. À la fin du présent lot, les objectifs suivants devront avoir été rencontrés :

- Approbation du cadre financier de la L2 par la Société;
- Approbation du plan global de la L2 par la Société;
- Production d'un échéancier de réalisation en respect du plan global L2;
- Redécoupage des lots restants et ajustement du bordereau de prix de la L2;
- Approbation de l'entente de lot finale du Lot 10;
- Confirmation par le « Master PO » et le « Master Intégrateur de Solution » de la L2 que les travaux ont été exécutés de façon diligente pendant la durée de la présente entente.

Un formulaire d'approbation de lot sera produit par le Bureau de programme à la fin du lot.

Signatures

Chaque partie reconnaît avoir lu attentivement cette entente, avoir obtenu les explications adéquates sur la nature de ses dispositions et les comprendre.

Pour la Société d'assurance automobile du
Québec

Pour l'Alliance

Nom : Karl Malenfant

Nom : Nabil Aboutanos

Titre : Chef de projet CASA

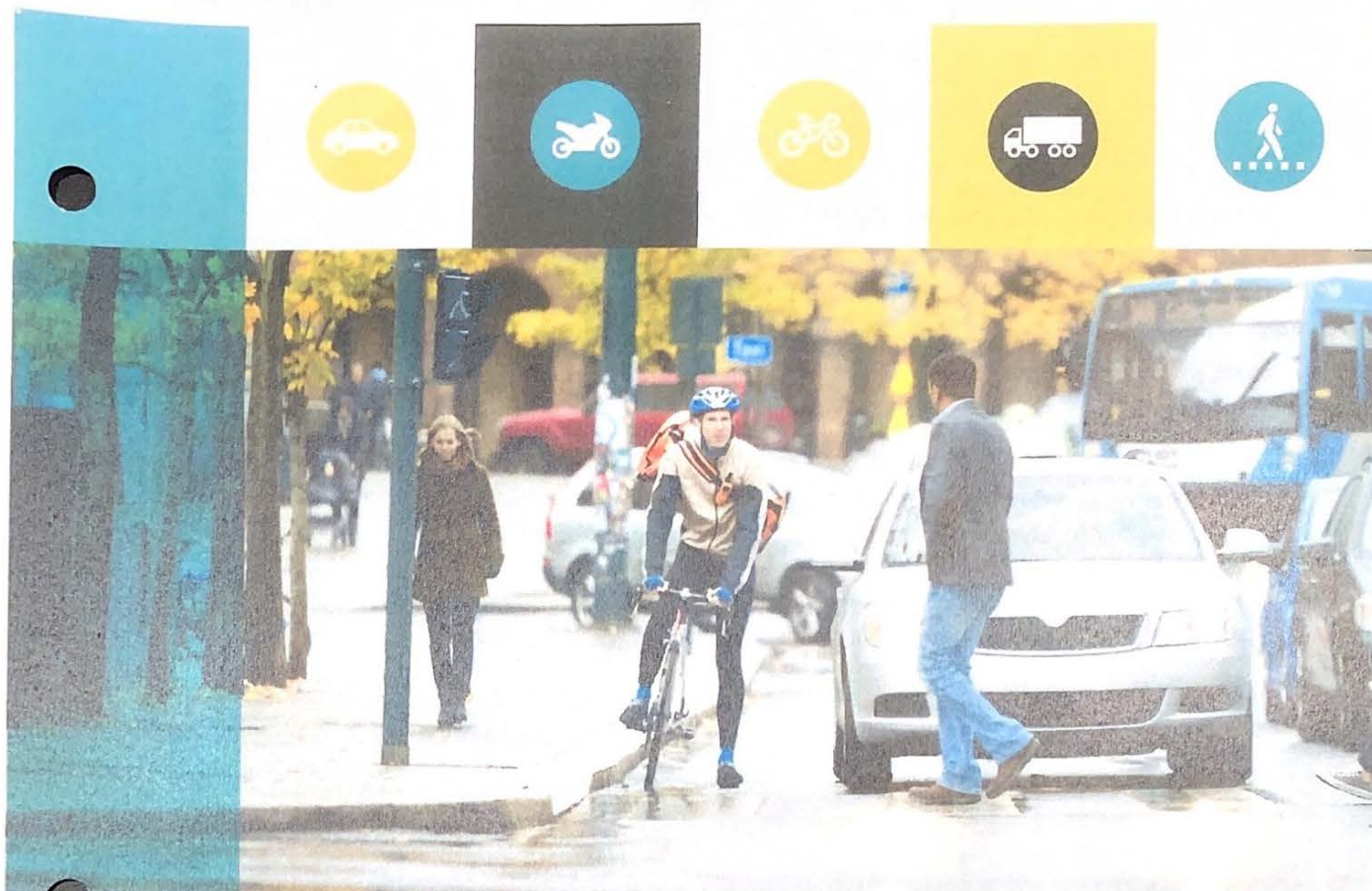
Titre : Leader adjoint à la direction

Signature : 

Signature : 

Date : 31 dec 2018

Date : 31 Dec 2018



Entente de lot provisoire - Lot 10

Amendement 1

Phase de réalisation

Livraison 2

Version 2

Janvier 2019

CASA

Société de l'assurance
automobile

Québec



Entente de lot provisoire - Lot 10

La présente entente de lot couvre la période du 3 janvier au 28 février 2019. Il s'agit d'une entente provisoire visant à autoriser la poursuite des travaux de la phase Réaliser jusqu'à ce que le cadre financier, le plan global et les impacts contractuels de la L2 soient entérinés par la Société. Cette entente remplace la version 1.1 de l'Entente de lot provisoire – Lot 10 signée le 31 décembre 2018.

Les travaux de validation de la planification de la L2 se poursuivent et permettront, à terme, de :

- Confirmer la portée de la L2;
- Produire un échéancier de réalisation aligné sur le nouveau plan global L2;
- Confirmer les coûts de la L2 ;
- Réviser le découpage des lots restants de la L2;
- Ajuster le bordereau de prix en fonction du nouveau découpage de lots L2.

À la suite de l'approbation des éléments ci-haut mentionnés par la Société, une entente de lot finale sera produite pour le lot 10.

Formule de partage de risques et budget du lot 10

Puisque les principaux jalons du plan global de la phase Réaliser et le cadre financier de la L2 ne sont pas encore confirmés, il n'est pas possible de définir les paramètres pour le calcul de la formule de partage de risques pour l'entente de lot provisoire du Lot 10.

En effet, sans le budget détaillé ou le bordereau de prix révisé correspondant à la portée du lot, il n'est pas possible de fixer l'enveloppe de partage de risques pour le lot.

Toutefois, les coûts réels encourus pendant l'application de l'entente de lot provisoire du Lot 10 seront inclus dans le calcul du partage de risques de l'entente de lot finale du Lot 10.

Le montant maximal de la présente entente est de 10 M\$.

Objectifs de lot

L'approbation du lot servira de déclencheur pour la facturation par l'Alliance. À la fin du présent lot, les objectifs suivants devront avoir été atteints :

- Approbation du cadre financier de la L2 par la Société;
- Approbation du plan global de la L2 par la Société;
- Production d'un échéancier de réalisation en respect du plan global L2;
- Redécoupage des lots restants et ajustement du bordereau de prix de la L2;
- Approbation de l'entente de lot finale du Lot 10;
- Confirmation par le « Master PO » et le « Master Intégrateur de Solution » de la L2 que les travaux ont été exécutés de façon diligente pendant la durée de la présente entente.

La valeur des services professionnels correspondant aux livrables produits et approuvés dans la fenêtre de temps de cette entente provisoire sera facturée indépendamment de l'atteinte des 5 (cinq) premiers objectifs ci-dessus.

Un formulaire d'approbation de lot sera produit par le Bureau de programme à la fin du lot.

Signatures

Chaque partie reconnaît avoir lu attentivement cette entente, avoir obtenu les explications adéquates sur la nature de ses dispositions et les comprendre.

Pour la Société d'assurance automobile du
Québec

Pour l'Alliance

Nom : Karl Malenfant

Nom : Nabil Aboutanos

Titre : Chef de projet CASA

Titre : Leader adjoint à la direction

Signature



Signature :



Date :

4 fév 2019

Date :

5 Février 2019

Objet: Lieu de travail développement L2
Date: vendredi 21 décembre 2018 à 11:02:05 heure normale de l'Est
De: Dubé, Alain
À: Cloutier, Sylvain, Malenfant, Karl
Cc: Lord, Gérard, Plaisance, Michel, Foldes-Busque, Caroline
Pièces jointes: Structure de gestion hors-site_V2.pptx

Bonjour,

Je vous transmets un document que j'ai demandé à Martine expliquant la stratégie de l'alliance quant aux lieux de travail pour le développement de la L2, et les modes de coordination afférents.

Vous constaterez que l'alliance élargi encore plus géographiquement son modèle. De plus, selon Martine, le modèle est évolutif, et d'autres centres IBM ou partenaires pourraient encore s'ajouter, donc possiblement d'autres lieux géographiques.

Toujours selon Martine, cet étalement est obligatoire afin d'aller chercher le bon profil de ressources. Elle m'a même mentionné que si on se limite au Canada et à l'Inde, cela mettrait en péril la livraison 2 (comme si ce serait alors de notre faute...)

De notre côté, on y voit quelques enjeux :

- Adéquation ou non avec les requis de l'appel d'offres;
- Complexification de la coordination du travail de développement, surtout dans le contexte des équipes naturelles;
- Difficulté de faire une assurance-qualité;
- Difficulté de s'assurer des prestations de service (À titre d'exemple, il y a eu heures d'Inter-mandat pour la L1);

J'aimerais votre avis, et votre approbation du point de vue contractuel quant à cette stratégie. Bien sûr, si on considère ensemble qu'elle demeure essentielle et viable, on verra comment on pourra mitiger les risques.

Rappel du document d'appel d'offres :

Lieu de travail :

o L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec.

o Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'alliance, la Société est ouverte à ce que ces travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les ententes de lots.

Merci,

Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)

Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[REDACTED] – Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

Structure de gestion des ressources hors-site

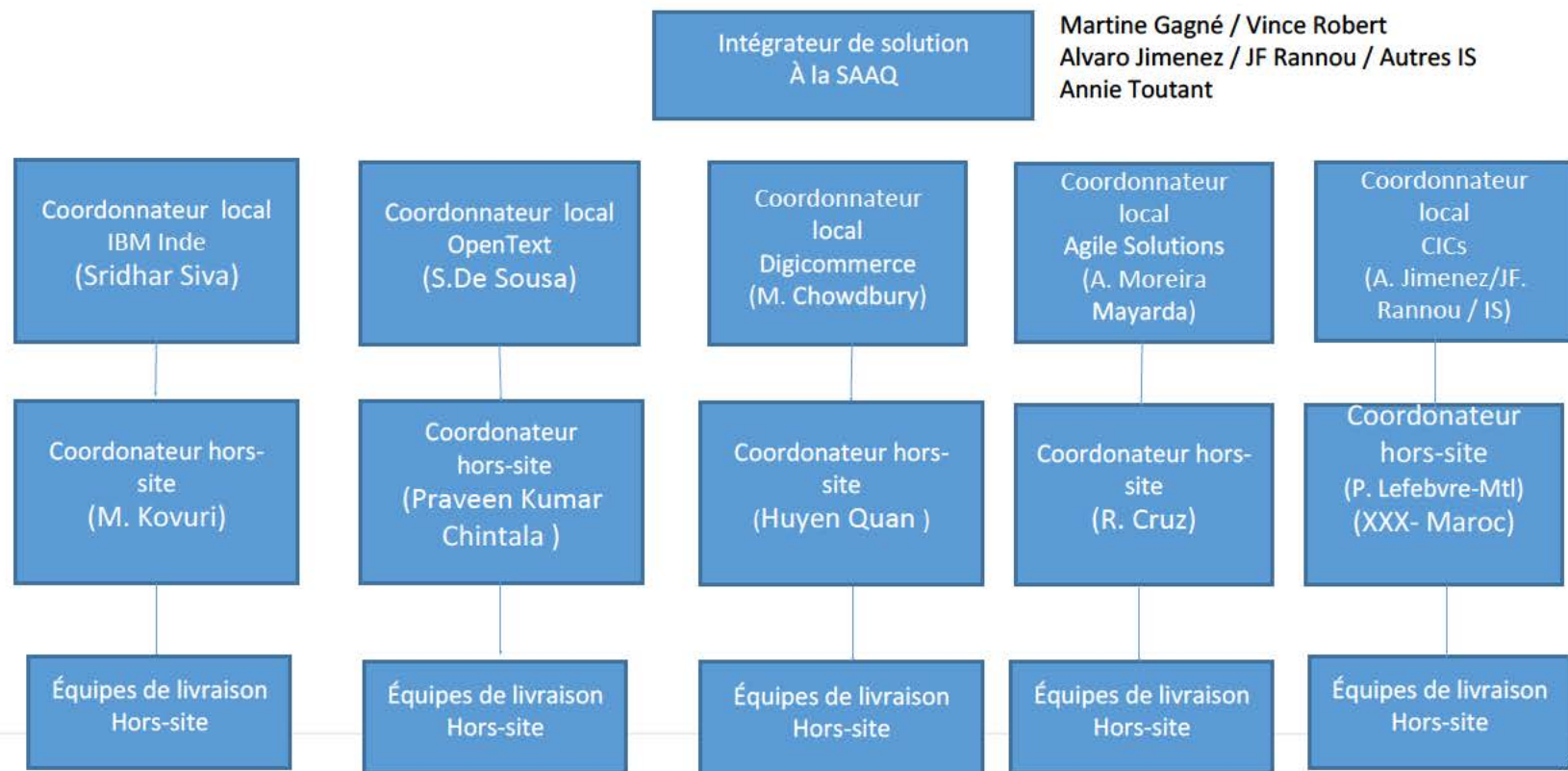
Présenté par Martine Gagné

21 décembre 2018

Modèles de livraison L2

- Sur site à la SAAQ:
 - Ressources localisées physiquement à Québec ou travaillant en télétravail (vendredi et autres arrangements)
- Hors-site:
 - Dans le bureaux de IBM:
 - Montréal
 - Halifax
 - Maroc
 - Inde
 - Chez les partenaires:
 - Agile Solutions - Honduras
 - DigiCommerce - Vietnam
 - [REDACTED] - Inde

Structure de coordination des ressources hors-site



Rôles et responsabilités

- Intégrateur de solution:
 - Gestion des demandes de ressources
 - Revue de CVs
 - Soutien au processus d'entrevue et approbation des candidats avec le PO/CT
 - Approbation des feuilles de temps
 - Évaluation de la performance des ressources avec les chefs de chapitres
- Coordonnateur local (Québec):
 - Évaluation des candidats
 - Processus d'entrevue
 - Assignment des tâches
 - Suivis des livrables
 - Évaluation de la qualité du travail
 - Gestion et/ou participation aux scrums de chapitres avec les ressources hors-site

Rôles et responsabilités (Suite)

- Coordonnateur hors-site:
 - Gestion des prévisions et processus de dotation
 - Identification des candidats
 - Processus d'assignation au projet
 - Processus d'on-boarding et off-boarding avec le coordonnateur LGS
 - Gestion des ressources hors-site (hygiène de travail, qualité, vélocité)
 - Suivi des livrables avec les ressources hors-site
 - Gestion de performance et qualité
 - Processus d'évaluation des ressources

Mécanismes de gestion et communication

- Mêlées quotidiennes au niveau des équipes naturelles:
 - Conception
 - Exécution des livrables
- Mêlées au niveau des chapitres:
 - Planification
 - Assignment et suivi des travaux
 - Gestion de la qualité
- Rencontres de gestion hebdomadaires (Internes et externes au projet):
 - Revue de suivis des travaux
 - Revue de la dotation des ressources
 - Revue de la qualité et performance globale

Domaines d'expertises en modèle hors-site

- Développement (CIC Montréal, GDC Inde, Digi Commerce, Agile Solutions, [REDACTED])
- Conversion (CIC Montréal)
- BASIS ([REDACTED] Agile Solutions + GDC Inde)
- Sécurité (CIC Montréal + GDC Inde)
- Infrastructure (GDC Inde)
- Fonctionnel (CIC Montréal et Maroc)

* Les ressources uniques travaillant en télétravail sont gérées par le modèle standard

De: Nabil Aboutanos nabila@ca.ibm.com
Objet: Re: SAP - LGS/SAAQ
Date: 31 décembre 2018 à 11:41
À: Malenfant, Karl Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca
Cc: Cloutier, Sylvain Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca, St-Pierre, Pierre Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca

AN

Merci Karl avec les précisions que nous avons discuter au téléphone à propos de l'entente de lot 10 qui en notre procession, je confirme mon acceptation de son contenu.

Cordialement

Nabil

Sent from my iPhone

On Dec 31, 2018, at 12:13 PM, Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca> wrote:

Bonjour Nabil

J'ai bien prit connaissance du courriel ci-dessous.

Je comprends, par ce courriel, que l'objectif de l'alliance (voir ici SAP) est de répondre positivement à la demande global de la Société.
En ce qui concerne les résultats préliminaires actuels de la planification de la livraison 2, nous comprenons que des discussions doivent avoir lieu dans nos organisations respectives afin de trouver une voie de passage. Les résultats de ce dossier sont prévus être déposé au CD Spécial de la SAAQ prévue le 31 janvier 2019.

En vertu des éléments précédents, je consens à signer l'entente du lot 10 provisoire – version 1.1 que nous avons tous les 2 en notre possession.

J'attends donc confirmation de ta part avant la fin de la journée d'aujourd'hui.

Cordialement

Karl Malenfant

Vice-président aux technologies de l'information (VPTI)
et Chef de projet CASA (**C**Arrefour des **S**ervices d'**A**ffaires)
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : (418) 528-3070
Fax : (418) 644-4539

<image001.png>

<image002.png>

De : Nabil Aboutanos <nabila@ca.ibm.com>
Envoyé : 31 décembre 2018 11:14
À : Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Fwd: SAP - LGS/SAAQ

Bonjour Karl, désolé pour l'anglais mais voici une note de SAP à propos de notre appel hier.

On se parle à midi

Nabil

Sent from my iPhone

Begin forwarded message:

From: "Conlin, Robert" <robert.conlin@sap.com>
Date: December 31, 2018 at 10:58:49 AM GMT-5
To: "Nabil Aboutanos" <nabila@ca.ibm.com>
Cc: "Ortchanian, Dany" <dany.ortchanian@sap.com>, "Daoud, Roger" <roger.daoud@sap.com>
Subject: SAP - LGS/SAAQ

Nabil,

On behalf of the SAP management team, I want to thank you for your patience as we work through the complexities of the requests related to incremental discounts (above existing contractual commitments) for future purchases for the SAAQ. With the new IFRS rules that govern our business, it creates several accounting risks that take time to assess in order to obtain Board of Directors approvals to proceed. The volume of SAP's fourth quarter is immense, and all of our finance and contractual resources are working on time sensitive contracts. Accordingly, we will be continuing to review this request with the intent to bring SAAQ's satisfactory closure by the end of January.

Happy New Year!

Bob Conlin
VP, Public Services Canada
SAP Canada Inc.

M: [REDACTED]
E: robert.conlin@sap.com

www.linkedin.com/in/bconlin/

Objet: Fwd: SAAQ CASA ppt in PDF format for customer
Date: vendredi 8 février 2019 à 20:12:07 heure normale de l'Est
De: Malenfant, Karl
À: Foldes-Busque, Caroline, Dubé, Alain, Plaisance, Michel, Mercier, Stéphane (Ext)
Pièces jointes: Rencontre executive SAAQ IBMLGS-2019-02-07.pdf

PVI

Karl Malenfant
Vice-président aux technologies de l'information (VPTI)
et Chef de projet CASA (CARrefour des Services d'Affaires)
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : (418) 528-3070
Fax : (418) 644-4539

De : Malenfant, Karl <karl.malenfant@saaq.gouv.qc.ca>
Envoyé : jeudi, février 7, 2019 8:41 p.m.
À : Frenette, Yves; Cloutier, Sylvain
Objet : Fwd: SAAQ CASA ppt in PDF format for customer

PVI

Karl Malenfant

De : Michel Dumas <michel.dumas@ca.ibm.com>
Envoyé : jeudi, février 7, 2019 18:42
À : Malenfant, Karl
Objet : Fwd: SAAQ CASA ppt in PDF format for customer

Bonsoir Karl

Tel que convenu, tu trouveras ci-joint la présentation de cet après midi .

Bonne soirée et au plaisir de se voir bientôt

Envoyé de mon iPhone

Début du message transféré :

Expéditeur: "Gratien Cote" <gcote@ca.ibm.com>

Date: 7 février 2019 à 18:40:10 UTC-5

Destinataire: "Michel Dumas" <michel.dumas@ca.ibm.com>

Cc: "Bernard Roy" <Bernard.Roy@ibm.com>, "Claude Guay" <cguay@ca.ibm.com>, "Nabil Aboutanos" <nabila@ca.ibm.com>

Objet: SAAQ CASA ppt in PDF format for customer

(See attached file: Rencontre executive SAAQ IBMLGS-2019-02-07.pdf)

Gratien Côté

Vice-Président Groupe LGS

Directeur Secteur Public Québécois

Quebec Public Sector Lead

Québec, Canada

Phone:

LGS: 418-653-6155 X374

Cell: [REDACTED]

IBM: 418-521-8219

Fax :

LGS: 418-653-9588

IBM: 418-523-6868

CASA
Rencontre exécutive Société-Alliance

C'EST LE DÉBUT D'UN TEMPS NOUVEAU

7 février 2019



Objectifs de la rencontre

- C'est une rencontre de travail de l'équipe CASA
- Réitérer que nous avons la ferme intention de faire de la livraison 2 un autre grand succès
- Proposer et discuter des pistes de solution pour y parvenir

Agenda et objectifs de la discussion

- S'assurer d'une compréhension commune de la situation actuelle
 - Principes directeurs du partenariat
 - Constat Livraison 1
 - Constat Livraison 2
- Pistes de solutions
- Prochaines étapes

Principes directeurs du partenariat

- CASA : Projet de **transformation** numérique en partenariat avec IBM
 - Projet de transformation dans les façons de réaliser un projet
 - Processus d'appel d'offres rigoureux
 - Contrat signé à la convenance des deux parties
 - Co-gestion
 - Partage des risques
 - Mutuellement responsables et imputables du respect de la portée, de l'échéancier et du budget du projet

Constat - Livraison 1

- L1 a été un succès parce que:
 - Un climat de confiance, une belle collaboration et un travail d'équipe
 - Une bonne gestion de la portée, du budget et des échéanciers
 - Les défis rencontrés ont été gérés et résolus en équipe
 - Une transparence dans les communications et dans la gestion des défis

Situation actuelle - Livraison 2

- Écarts considérables entre le planification initiale et planification révisée :
 - Travaux supplémentaires
 - Ajout de portée
 - Efforts unitaires révisés plus élevés vs planifiés initialement pour chacun des biens livrables
 - Vitesse des équipes
 - Sous-estimation initiale de certains travaux par IBM
- Conséquences/constats :
 - Retard de plusieurs mois
 - Déséquilibre entre portée, capacité de livraison et risques
 - Augmentation des risques
 - La notion de partenariat et d'équipe fragilisée
 - Intervention des équipes indépendantes d'IBM (Tiger Team et Delivery Excellence)

Équipes indépendantes

- Rôles chez IBM
 - Conseillers experts pour analyser et faire les recommandations requises aux équipes (IBM et clients)
 - Approbations requises pour tout changement matériel à un projet
- SAP Tiger Team
 - Revue des estimations, échéanciers, etc. pour tout projet SAP chez IBM, selon les requis du projet
 - Ramon Boulineau, Associé, Leader Tiger Team SAP, Amérique du Nord
- Quality & Delivery Excellence
 - Assurer la saine gestion et la réussite de tout projet important
 - Richard Lordahl, Quality & Delivery Excellence Leader Canada

GBS Canada Estimations SAP Tiger Team Livraison 2



February 7, 2019



Sommaire

1. Méthodologie d'estimation IBM
2. Analyses CASA – IBM
3. Comparaison des estimations
4. Échéanciers

1. Méthodologie d'estimation IBM

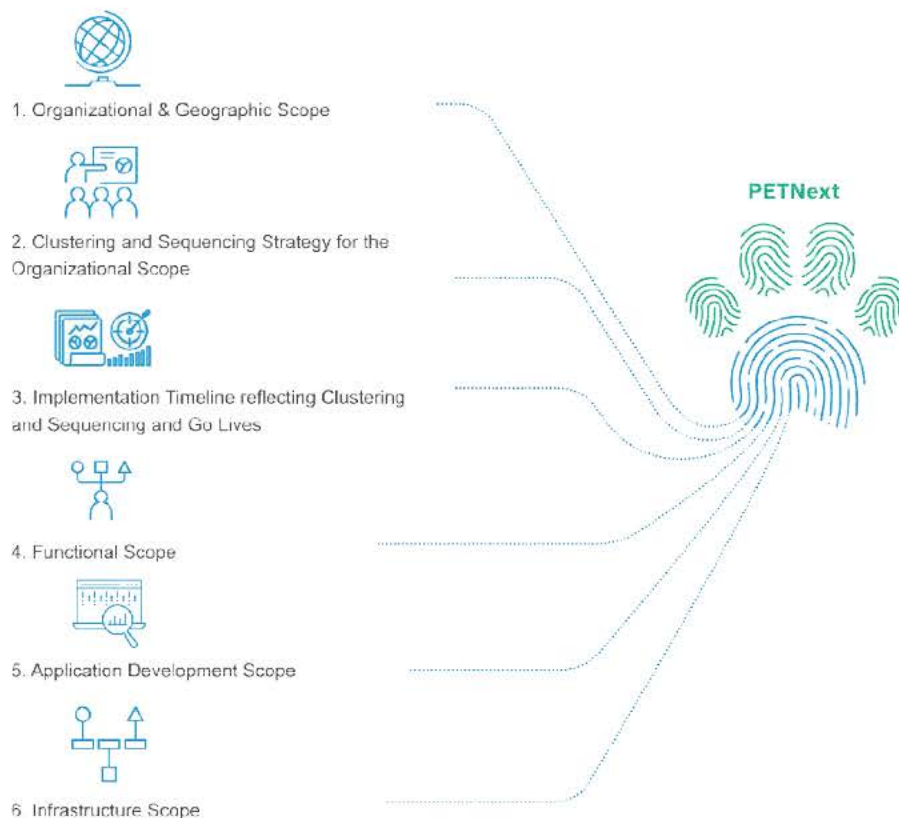


IBM utilise une méthodologie de solution approfondie et un ensemble d'outils pour estimer et analyser plus précisément des modèles globaux de déploiement de programmes. L'outil d'estimation de projet (PETNext) utilise une logique d'estimation qui est constamment améliorée et raffinée en fonction des résultats réels et des meilleures pratiques. L'utilisation de PETNext pour estimer les projets est obligatoire dans toutes les régions IBM du monde et bénéficie de plus de 10 ans d'utilisation et de perfectionnement

Les estimations sont calibrées à partir de trois approches:

- De haut en bas – Mettant à profit des temps standard pour les facteurs clés par rapport aux activités et aux biens livrables de la WBS; y compris les efforts requis
- De bas en haut - ETC par rapport au calendrier basé sur la couverture de compétences requises; doit concilier la couverture avec les exigences minimales d'effort et de capacité
- Benchmark - Basé sur des projets comparables et un référentiel d'historique réel

Dans tous les cas; nous avons apporté des ajustements pour refléter les complexités spécifiques à la SAAQ.



SAAQ – Exemples de benchmarks IBM

Timeline:

WRICEF Objects Throughput Planning		
Maximim WRICEF/mos	Example WRICEF Increase	Duration Increase
60-70	700 objects	10 months

Process Teams:

BPH L3		
# L3's	Hours/L3*	Total Hours
491	80	39,280.00
* reflects 33% ITD progress on 120 Total Hours.		
Test Scripts		
# Test Scripts	Hours/Test Script*	Total Hours
2000	19.2	38,400.00
# Variants	Hours/Test Script Variant*	Total Hours
8000	12.8	102,400.00
* reflects 20% ITD progress on Test Scripts and Variants		
Functional Specs		
# Functional Specs	Avg Hours/Func Spec	Total Hours
1712	29.26	50,093.12
Total Process Team Hours		230,173.12

App Dev Teams:

WRICEF Objects - Development		
# WRICEF Objects	Hours/App Dev Object	Total App Dev Hours
1712	89.9371	153,972.32
Development Coordinators/Leaders		
Lead + Onsite Coordinators	% Onsite*	Lead + Onsite Coordinators:
11.00	29%	44,000.00
*vs Standard of 10%		
Total App Dev Team Hours		197,972.32

Timeline:

WRICEF Objects Throughput Planning		
Maximim WRICEF/mos	Example WRICEF Increase	Duration Increase
60-70	700 objects	10 months

- Les estimations indépendantes d'IBM ont été ajustées pour tenir compte des complexités propres à CASA; environ 30% ou plus.
- Ces points de repère supérieurs s'appliquent à des programmes de complexité égale ou supérieure à CASA.
- Même après ces ajustements; les estimations de décembre étaient encore nettement plus élevées.
- En comparant à la portée originale; l'élément le plus important d'augmentation de portée concerne les WRICEF qui sont passés de 980 à 1712.
- Cette augmentation de 70% des WRICEF a non seulement entraîné une augmentation du nombre d'heures associées aux spécification fonctionnelles et au développement, mais également un allongement du calendrier affectant toutes les équipes en raison de la contrainte de planification du débit de 70 objets par mois.

SAAQ – Exemples de benchmarks IBM

Estimates differentiate between work effort/capacity and coverage.

Effort is Total Effort regardless of who performs the work as long as they have the right SAP skills.

IBM primarily providing SAP expertise and capacity required

SAAQ primarily providing coverage based on knowledge of SAAQ legacy processs, variants and data.

Sample SAAQ coverage Drivers for Process Team support:

Unique modules or components	26
Usage Patterns	12
FTEs/Component	2
FTEs	51
Avg Resource Ramp Down over 25 mos	0.84
Hours required 150hrs/mos, 25 mos	161,250.00

Note - Most companies make extensive use of SMEs versus imbedded FTEs that are costed in the model

Comparaison des estimations (1)

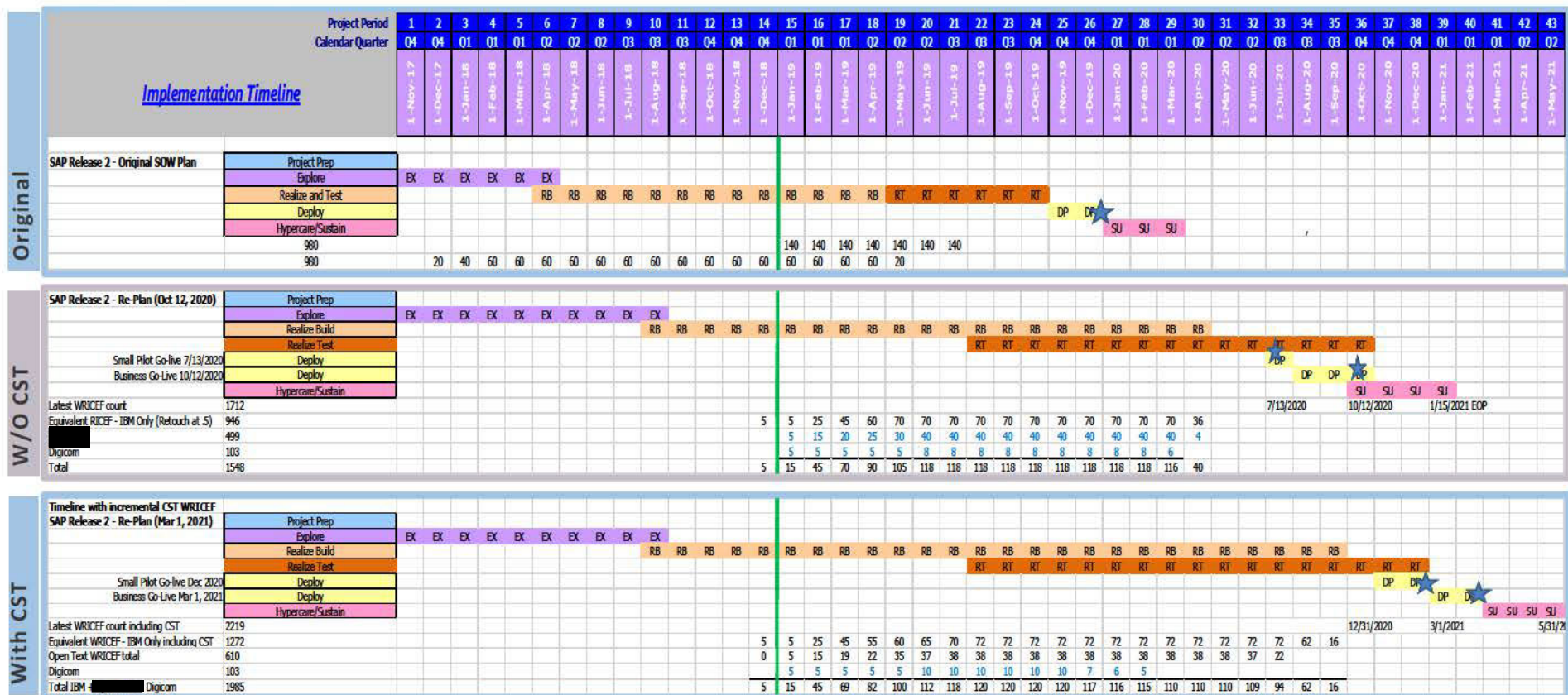
- Une comparaison au niveau de l'équipe suit, montrant les heures basées sur:
 - Les estimations selon la portée originale vs
 - Les estimations de l'équipe de livraison de décembre vs
 - Des estimations indépendantes utilisant l'approche PETNext, ajustées à la complexité de CASA
- La conclusion préliminaire est que l'écart entre les estimations effectuées par les équipes de livraison de décembre et les estimations indépendantes de PETNext est trop important pour être ignoré.
- La recommandation est de finaliser ensemble l'analyse des estimations d'efforts restants pour identifier les possibilités d'optimisation.

Comparaison des estimations (2)

	Heures originales	Heures replanifiées en décembre	Heures replanifiées méthode indépendante	Replanification décembre moins replanification indépendante
Alliance -Fonctionnel	99,084.68	308,208.64	231,840.00	76,368.64
Alliance-Technique	199,148.56	572,633.68	404,681.28	167,952.40
Alliance – OCM et formation	24,814.70	53,244.96	45,659.84	7,585.12
Alliance QA	38,683.80	69,504.80	60,381.92	9,122.88
Total L2 Alliance	361,731.74	1,003,592.08	742,563.04	261,029.04
Total L2 SAAQ	243,535.00	614,786.96	439,687.84	175,099.12
Total L2	605,266.74	1,618,379.04	1,182,250.88	436,128.16

NOTE: SAAQ review in process, 2 of 4 teams completed.

Échéanciers



GBS Canada Delivery Excellence Livraison 2

February 7, 2019



Principales observations - Delivery Excellence

17

- **Défis de livraison**
 - **Nous sommes en retard, la vélocité est nettement insuffisante**
 - Les décisions sur les goulots d'étranglement fonctionnels qui ne sont pas résolus rapidement ont un impact sur l'avancement
 - **Effort visant à compléter les spécifications fonctionnelles L2 diffèrent de manière significative par rapport aux estimations standard IBM**
 - Une étude de temps et mouvements identifié des problèmes importants liés au développement des spécifications fonctionnelles qui doivent être corrigés
 - **Le design ne cesse de changer, insérant de la volatilité dans le processus pour asseoir les spécifications fonctionnelles**
 - Besoin de stabiliser le design et de le soumettre au processus de contrôle de changement formel
 - **Spécifications fonctionnelles non approuvées à temps**
- **Un programme d'une telle complexité requiert des gestionnaires de projet expérimentés pour diriger les activités**
 - **Les chefs de tribu ont besoin d'excellentes compétences en gestion de projet pour être imputables du calendrier et du budget**
 - **Les fonctions clés manquantes / déficientes dans l'organisation aggravent les problèmes**
 - Conseiller stratégique Affaires, PMO, responsable qualité, responsable de la gestion du changement
 - **La discipline de processus en place n'est pas suffisante pour gérer un programme de cette complexité**
 - Contrôle formel du changement, approbations formelles, imputabilité face à l'échéancier, responsabilité des composantes
- **Organisation**
 - **Impact d'un changement significatif du modèle d'organisation**
 - Temps nécessaire aux équipes pour s'ajuster, résoudre les problèmes et optimiser les opérations quotidiennes
 - **De nombreux membres du personnel sont nouveaux dans leurs rôles, sans formation, sans savoir comment mener leurs activités**
 - Pas clair si nous ajoutons les bonnes personnes vs simplement plus de personnes
 - **Partage déséquilibré de l'autorité vs l'imputabilité**
- **L'épuration en profondeur du nouveau plan n'a pas été complétée**
 - Le nombre de WRICEF et d'ETC pour compléter la L2 a considérablement augmenté. Besoin de revoir le "placage or"

Recommandations de Delivery Excellence

18

- **Rencontrer les membres clés de l'équipe de la Société pour finaliser les recommandations**
- **Défis de livraison**
 - Mettre en place un processus pour identifier et résoudre les bloquants
 - Revues hebdomadaires de toutes les spécifications fonctionnelles en cours
- **Un programme de ce niveau de complexité requiert des gestionnaires de projet expérimentés pour diriger des activités**
 - Affecter et responsabiliser les leaders manquants: PMO, Leader Affaires, responsable de la qualité
 - Mettre en place la fonction de contrôle des changements
- **Organisation**
 - Rétablir le partage de responsabilité et d'imputabilité entre IBM et la SAAQ
 - Mettre en œuvre un plan de formation pour le personnel dans de nouveaux rôles, nécessitant de nouvelles compétences
- **L'épuration du nouveau plan n'est pas terminée**
 - Revoir la planification L2 en fonction des recommandations du Tiger Team et s'assurer de ne pas inclure dans la portée du «placage or»

Pistes de solution



Piste de Solution - 1

- Augmenter la vélocité des équipes en assurant:
 - Respect de la portée granulaire
 - Prise de décision rapide
 - Élimination des bloquants
 - Réduction des “retrofits”
 - Augmentation des connaissances des membres des équipes
- Pour ce faire:
 - Ajout d'un rôle conseiller stratégique “Affaires” dans l'équipe de l'Alliance
 - Mise en place d'un programme de formation et de coaching par des experts externes

Piste de Solution - 2

- Améliorer le contrôle des échéanciers
 - Le PMO doit s'assurer dans le quotidien du suivi de l'exécution des biens livrables en fonction des échéanciers
 - Former les gens sur l'importance du respect des échéanciers

Piste de Solution - 3

- Renforcer l'encadrement d'IBM
 - Vérification mensuelle de la performance du projet par Delivery Excellence
 - Implication en continu du Tiger Team pour supporter l'équipe CASA (la SAAQ et l'Alliance)
 - Vérification et coaching périodique de l'application des meilleures pratiques de livraison
 - Participation de Delivery Excellence dans le processus d'analyse de risque

Piste de Solution - 4

- Finaliser ensemble d'ici le 22 février le projet d'entente de la Livraison 2:
 - Expliquer aux équipes les bases des estimations du Tiger Team
 - Énoncer et communiquer les attentes de la direction aux leaders du projet
 - Utiliser les paramètres d'estimation fournis par le Tiger Team
 - Libérer suffisamment d'espace pour insérer CST dans l'échéancier de la L2
 - Revue détaillée aux deux jours de l'avancement de l'exercice de planification

Prochaines étapes

- Lancer l'exercice de mise à niveau du plan immédiatement
- Mettre en place l'équipe de suivi de progrès de projet d'entente
- Appliquer les recommandations des équipes indépendantes en terme de gestion de portée, d'organisation du travail et de gestion de projet

Discussion

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

Période se terminant le 26 janvier 2019

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

Le 20 février 2019

Table des matières

1. Indicateurs de gestion / Par livraison
2. Suivi financier global
3. Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance
4. Livraison 1 - Échéancier avec déploiement progressif
5. Livraison 1 - Statuts postimplantation
6. Livraison 1 - Suivi des risques
7. Livraison 1 - État de situation sur la mise en place du Centre de support
8. Livraison 1 - Suivi du propriétaire
9. Livraison 2 - Échéancier
10. Livraison 2 - Plan de déploiement
11. Livraison 2 - Suivi
12. Revues de l'assurance qualité
13. Suivi des bénéfices du chantier

Annexe

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY

1. Indicateurs de gestion

Par livraison

L1 : La période de rodage se déroule mieux qu'anticipé
L2 : Le référencement (« Baseline ») est en finalisation à la suite de l'exercice de révision du 31 décembre dernier. Le livrable final sera présenté au CD du 26 mars prochain.

Appréciation globale

L1 

L2 

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

Livraison	Indicateur											
	Délai		Coûts		Portée	Ressources humaines		Risques	Bloquants		Bénéfices	Gestion de l'entente
	IPD ¹		IPC ²			SAAQ	Alliance					
0 – Conception globale					Livraison terminée							
1 – Finances et fondation	0,96		1,02						0	S. O.		
2 – Permis, Immatriculation et Contrôle routier	À venir		À venir					Réactualisation 26 mars	1			
IR – Indemniser et Réadapter	Le cas d'affaires (« Business Case ») a été déposé à l'exécutif de la Société											

2. Suivi financier global

Le coût total de la livraison demeure à l'intérieur des coûts projetés en incluant le déploiement progressif

Appréciation globale



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

Ajustement de portée (DAP)

Écart de coût

CASA (en milliers de \$)	Budget initial	Budget révisé au 2019-01-26	Coût projeté	Coûts réels au 2019-01-26	Explication - Ajustement de portée	Explication - Écart de coût
Projets préparatoires à CASA	31 000,0	31 000,0	31 000,0	31 000,0		
Livraison 0 (T)	27 365,9	24 290,4	24 290,4	24 290,4		
Livraison 1	118 075,3	116 353,2	117 371,5	108 036,1		
	+(RB) 3 627,0	+(RB) 7 252,3	+(RB) 6 234,1	+(RB) 0,0		
	121 702,3	123 605,6	123 605,6	108 036,1		
Livraison 2	<i>En planification</i>					
Livraison 3	41 171,2	41 171,2	41 171,2	-		
	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0	+		
	43 832,2	43 832,2	43 832,2	-		
Travaux additionnels prévus	11 500,0	3 497,8	3 497,8	-		
Coûts additionnels	19 433,7	19 977,7	17 511,2	1 253,4		
Réserve budgétaire	6 137,9	3 200,8	5 464,1	-		
En banque	-	-	-	-		
TOTAL	375 403,1	375 403,1	375 403,1	203 815,7		

Prévision préliminaire :
Libération de 6 M\$ à la fin de la L1

3. Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance

Rien à signaler

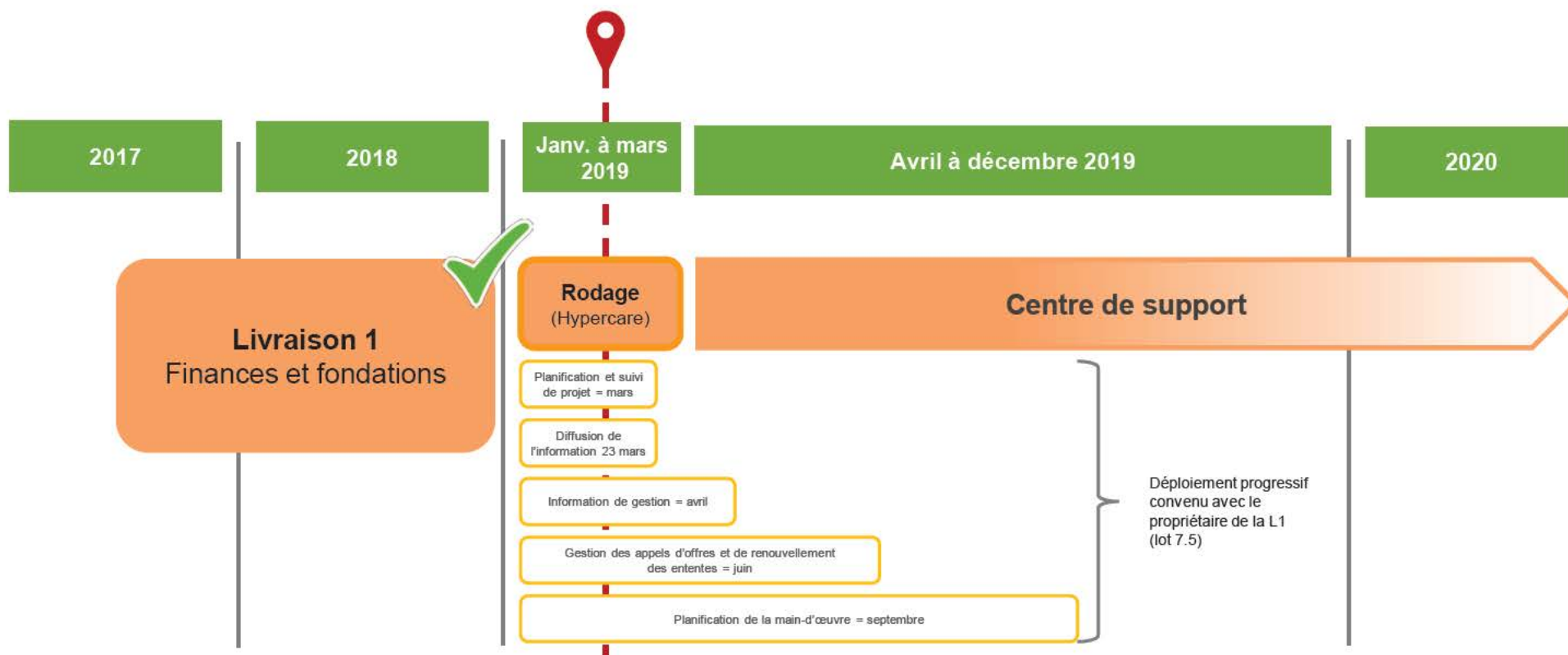
Appréciation globale



● 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	Récurrance	Total	Coûts réels au 2019-01-26
Solution PGI et logiciels tiers	34 418,3	53 387,6	87 805,9	30 877,4
Infrastructures matérielles et logicielles	26 715,5	21 976,5	48 692,0	22 886,7
Services professionnels	181 718,2	105 040,6	286 758,8	81 007,1
Autres coûts (formation)	544,0	372,0	916,0	544,0
Réserves pour travaux additionnels	7 674,9	26 561,1	34 236,0	-
TOTAL DU CONTRAT	251 070,9 \$	207 337,8 \$	458 408,7 \$	135 315,2 \$

4. Livraison 1 - Échéancier avec déploiement progressif



5. Livraison 1 - Statuts postimplantation

Le soutien aux utilisateurs pendant la période de rodage se déroule mieux qu'anticipé, principalement grâce à la stratégie des superutilisateurs

Appréciation globale



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

Prise en charge des demandes à l'intérieur de 24 heures

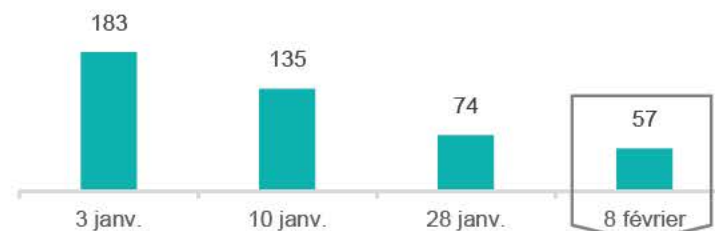
Délai de prise en charge	Priorité	0-12 heures	12-24 heures	24-48 heures	48-72 heures	3-7 jours	7-10 jours	10-30 jours	> 30 jours	Total	%	% <= délais
24 heures	1-Très élevé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
72 heures	2-Élevé	30	6	0	0	0	0	0	0	36	17%	100%
7 jours	3-Moyen	162	7	0	0	0	0	0	0	169	78%	100%
30 jours	4-Faible	10	1	0	0	0	0	0	0	11	5%	100%
	Total	202	14	0	0	0	0	0	0			
	%	94%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	216		

- 1 : **Très élevé** : cause l'arrêt de la solution. Aucune piste de contournement.
- 2 : **Élevé** : critique mais non bloquant. Contournement possible mais non souhaitable.
- 3 : **Moyen** : non critique. Contournement possible mais peut provoquer un mécontentement à long terme.
- 4 : **Faible** : non critique, souvent d'ordre cosmétique.

Accès au système

- 361 utilisateurs ont accédé au système. Tous les employés de la Société ont accès au système.
- 533 des 864 transactions disponibles ont été utilisées soit 62 %.

Traitement des anomalies



Le nombre d'anomalies restantes est en baisse constante. Elles sont principalement liées au lot 7.5.

6. Livraison 1 - Suivi des risques

Aucun enjeu

Appréciation globale



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

Démarche :

- La réactualisation de l'analyse de risques de la L1 a été effectuée le 29 janvier dernier;
- Cet exercice a été réalisé en collaboration avec le propriétaire de produit de la L1, le leader du Centre de support et le coordonnateur de la période de rodage.

Constat :

Les personnes interviewées sont confiantes pour la suite du déploiement progressif de la L1, pour la période de rodage ainsi que pour la mise en place du Centre de support.

Niveau de risque		Nombre	%
Faible	●	15	100 %
Modéré	◆	0	0 %
Élevé	■	0	0 %
Total :		15	

7. Livraison 1 - État de situation sur la mise en place du Centre de support

La mise en place du Centre de support se poursuit

Appréciation globale



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

- La structure organisationnelle est en place et les leaders sont tous en provenance de CASA :
- Pendant la période de rodage (« Hypercare ») :
 - Les processus sont en élaboration ou en révision (environ 50 processus);
 - Une entente de lot est en cours de rédaction pour le Centre de support pour l'année financière 2019.
- Portée : maintien des processus (« Break - Fix ») en mode récurrence.
- Ressources humaines : sur les 96 ressources identifiées, représentant 67 ETC, 72 % proviennent de CASA
- Date de début d'entrée en service : 1^{er} avril 2019. Aucun enjeu.

**Centre de support
CASA**
M. Guénard
S. Victor

**Service de soutien et
maintenance de la
solution d'affaires**
I. Coté

**Service de soutien et
maintenance de la
solution
technologique**
É. Péloquin

**Service du Centre
d'opération**
J.-F. Gignac

8. Livraison 1 - Suivi du propriétaire

Portée et qualité de la solution :

- La solution a été déployée le 1^{er} janvier 2019
- Considérant que les outils fonctionnent comme prévu

Plan déploiement :

- Considérant que le plan de déploiement suit son cours comme prévu
- Considérant que les mesures de contingence et compensatoires ainsi que les niveaux de risque sont jugés acceptables

Formation et gestion de changement :

- Considérant l'appropriation en cours des outils
- Considérant que CASA continue à prendre le pouls des employés par sondage

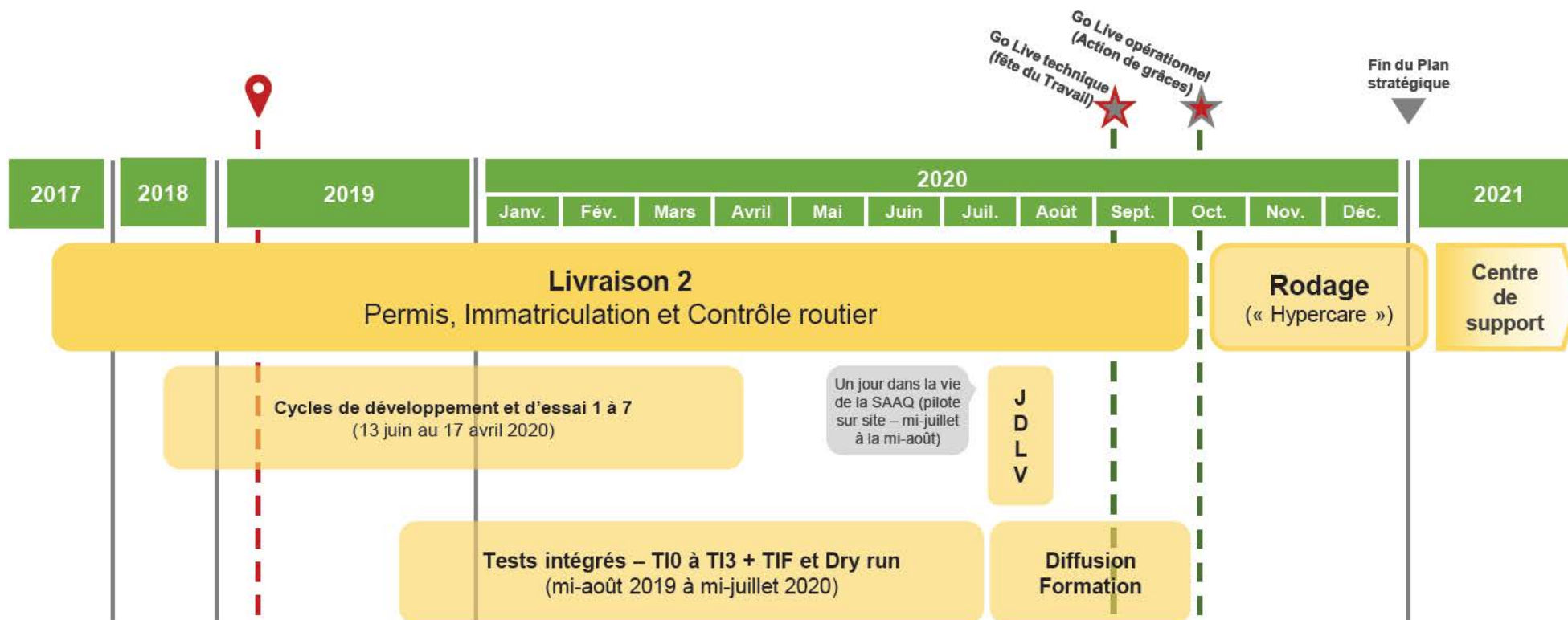
Le propriétaire est en mesure de poursuivre :

- Le plan de déploiement, le suivi des risques résiduels identifiés et d'en faire une reddition de compte en continu au comité de direction et au comité des clientèles et des ressources humaines au mois de mars

9. Livraison 2 - Échéancier

Les travaux prévus d'ici la fin février viendront confirmer la faisabilité de cet échéancier

Appréciation globale



10. Livraison 2 - Plan de déploiement

Le projet CASA, en partenariat avec la VPRHFP, la VPASRR, la VPCRSV, VPAPSRP et la VPTI, travaillent collectivement à construire la première version du plan de déploiement (V1).

Objectif : mai 2019

11. Livraison 2 - Suivi

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



Portée

- La portée est intégrée dans la planification telle que définie au CD du 11 novembre 2018



Organisation du travail

- Équipes naturelles** : conformément aux recommandations de la 2^e revue EY, la mise en place des équipes naturelles se poursuit. Le modèle doit être opérationnel pour le 1^{er} mars.
- Colocalisation** : les plans d'aménagement sont terminés et approuvés et les équipes naturelles doivent être colocalisées pour le 12 février.
- Vélocité** : la traction se fait sentir et on peut constater les résultats sur les indicateurs.



Livraison

- La planification globale a été référencée (« Baseline ») le 31 décembre 2018. La livraison est gouvernée avec l'aide d'indicateurs produits à partir de cette planification.
- À la suite de cette planification, un retard a été constaté. Des mesures sont en place afin de reprendre ce retard d'ici avril 2020 (cycle 7).



Ressources humaines

La dotation est sur le chemin critique de la livraison.

- Volet SAAQ** : un plan d'actions sous la responsabilité de la VPRHFP, supporté par le chef de projet et chacun des vice-présidents, est en cours.
- Volet Alliance** : l'Alliance doit combler 50 postes. 31 de ces postes ont des candidats ciblés dont 25 sont confirmés.



Coûts

À la suite du dépôt du projet de la planification de la L2 par l'Alliance le 11 décembre 2018, le chef de projet a initié, conjointement avec l'Alliance, un processus d'optimisation de la planification. L'exercice s'est déroulé du 14 au 31 décembre dernier. Le référencement (« Baseline ») est en finalisation. Le livrable final sera présenté au CD du 26 mars prochain. Des travaux restent à terminer afin de parvenir à une entente pour le 28 février prochain.

Réact.
26 mars

Risques

La réactualisation des risques de la L2 sera présentée au CD du 26 mars.



Bloquant

Le bloquant IRP a été escaladé chez SAP et une décision devait être rendue pour le 31 décembre. La décision finale est attendue pour le 15 février.



Gestion de l'entente

L'Alliance entend respecter le contrat qu'elle a signé avec la Société.

12. Revues de l'assurance qualité

Appréciation globale				
EY Revue no. 2	Statut			Total
	À débiter	En cours	Terminé	
Gouvernance	1	12	13	26
Total en %	4 %	46 %	50 %	

Le plan d'action EY, élaboré à la suite de la 2^e revue, est présenté à l'annexe 1

Appréciation globale					
SAP Revue	Date	Priorité	Statut		Total
			En cours	Terminé	
Optimisation des processus d'affaires (L1)	Juil. 2018	Élevée	-	2	2
		Moyenne	3	4	7
		Basse	-	-	-
Total optimisation des processus d'affaires			3	6	9
Validation de l'intégrité technique « Technical Integration Check » (TIC)	Août 2018	Élevée	1	27	28
		Moyenne	2	31	33
		Basse	-	4	4
Total Validation de l'intégrité technique			3	62	65
Revue de sécurité L1	Août 2018	Élevée	-	3	3
		Moyenne	2	3	5
		Basse	-	8	8
Total Revue de sécurité L1			2	14	16
Revue fonctionnelle L2*	Sept. 2018	Élevée	1	10	11
		Moyenne	16	23	39
		Basse	12	35	47
Total Revue fonctionnelle L2			29	68	97
Total Revues terminées			-	101	101
Service Centre de contrôle de l'innovation	En continu			20	20
Total Centre de contrôle de l'innovation			-	20	20
Total			37	271	308

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

13. Suivi des bénéfices du chantier

L'identification des bénéfices de la L1 est terminée. L'identification des bénéfices de la L2 se poursuit

Appréciation globale



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

La révision des bénéfices de la L1 et de la L2 a été effectuée à la satisfaction des parties.

Annexes

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 1 : Vision et direction					
Rec. 1 : Établir un modèle de collaboration avec le Bureau de la transformation pour les impliquer, ainsi que les propriétaires de processus, dans les décisions concernant les délais, la stratégie de déploiement de la solution, ainsi que dans la définition des mesures compensatoires ou intérimaires, le cas échéant.	Act. 1 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque Yves Frenette	Plan de déploiement L1
				Yvon Théberge	
Rec. 2 : Le programme devrait analyser la structure de rapport actuelle afin d'éviter des répliques de responsabilités en gestion. Cela assurera que les ressources n'auront qu'un point de contact, ce qui les amènera à se concentrer sur leurs tâches en gagnant de la clarté sur leur rôle global. <i>Note : le contexte fait référence à l'optimisation de la structure organisationnelle en lien avec le processus décisionnel.</i>	Act. 2 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 2 : Acceptation par l'entreprise					
Rec. 3 : Impliquer les propriétaires de processus d'affaires dans la prise de décisions par rapport à la stratégie de déploiement pour la livraison 1 ainsi que dans l'établissement des mesures compensatoires et de plan intérimaire.	Act. 3 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et par le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque Yves Frenette Yvon Théberge	Plan de déploiement L1
Rec. 4 : Analyser l'impact du plan de déploiement de la livraison 1 (principalement des fonctionnalités qui ne seront pas livrées le 1 ^{er} janvier, mais plutôt dans les 90 jours suivants) et des éventuelles solutions intérimaires sur le matériel et le calendrier de formation.	Act. 4 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes Busque Yves Frenette Yvon Théberge	Plan de déploiement L1
Rec 5 : Définir le mode de collaboration entre les parties prenantes après la livraison 1 (bien que cela ne représente pas un risque pour la Livraison au 1 ^{er} janvier et l'acceptation de la solution). <i>Note : le contexte fait référence aux points en suspens par rapport aux modes de collaboration après le « Go Live ».</i>	Act. 5 : Un plan est en cours d'élaboration afin de mettre sur pied le Centre de support qui entrera en opération à la suite de la période de postimplantation, soit le 1 ^{er} avril 2019. À maturité, le Centre de support aspire à devenir un Centre d'excellence.	1 ^{er} avril 2019	En cours	Catherine Bourque-Barrette	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 3 : Exécution					
Rec. 6 : Promouvoir une meilleure distribution des tâches à l'intérieur des équipes du chantier Solution d'affaires, de façon à utiliser intégralement toutes les ressources disponibles en faisant attention de ne pas surutiliser des ressources critiques.	Act. 6 : Basé sur les recommandations de la présente revue, un plan a été mis sur pied afin de promouvoir une meilleure distribution des tâches dans l'équipe du chantier Solution d'affaires. Ces recommandations ont été intégrées dans la planification de la livraison 2.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque	Mettre le lien vers la planification, lorsque finalisée
Rec. 7 : Essayer d'optimiser le flux de communication et d'alléger la structure organisationnelle du projet afin de permettre une plus grande agilité. Rationaliser les efforts associés à la reddition de comptes et considérer l'automatisation de certaines tâches.	Act. 7.1 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Act. 7.2 : Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'alléger la reddition de comptes.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
		Mars 2019	En cours	Sylvain Cloutier	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probat
Axe 3 : Exécution					
Rec. 8 : Nommer, parmi les consultants affectés au chantier Solution d'affaires des responsables de chaque module SAP afin de minimiser l'incidence de conflits au niveau de la configuration et du développement.	Act. 8 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
Rec. 9 : Augmenter la cadence des tests avec l'aide de toutes les ressources de la vice-présidence affectée sur le projet. Prioriser les tâches selon leur criticité de manière à utiliser toutes les ressources du chantier Solution d'affaires disponibles et augmenter la cadence des tests.	Act. 9 : Pour la période des essais de la livraison 1, cela s'est traduit par l'injection de ressources en provenance de la récurrence ainsi que du temps supplémentaire afin d'augmenter la cadence des essais.	Nov. et déc. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
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 : L'exercice de planification détaillée de la livraison 2 comprend le cadre financier, le plan global et la planification proprement dite : - Le cadre financier est en négociation 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. Les résultats de l'exercice de planification détaillé doivent être approuvés au CD du 26 mars 2019.	Mars 2019	En cours	Nabil Aboutanos Sylvain Cloutier	Mettre lien vers la planification, lorsque finalisée Plan global
	Act. 10.2 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
	La notion de chapitre ainsi que l'introduction de chefs de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.				

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probat
Axe 4 : Planification					
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. 11.1 : Volet SAAQ				
	Des discussions sont en cours auprès de la direction des ressources humaines afin de faciliter les promotions pour les équipiers qui sont sur des listes d'admissibilité.	Mars 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.2 : Volet SAAQ				
	Les « règles de vie » sont appliquées avec plus de flexibilité afin de favoriser la rétention des équipiers. Exemple : horaires réguliers (35 heures) et aménagements et réduction du temps de travail (ARTT sur 4 jours).	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.3 : Volet SAAQ				
	Tant que la convention collective des professionnels le permet, des bonis au rendement exceptionnels seront versés. Cette mesure prend fin en mars 2019. - Un versement sera fait sur la paye du 14 février 2019 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018; - Un versement sera fait au printemps 2019 pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars.	Févr. 2019 Printemps 2019	Terminé En cours	Sylvain Cloutier	
	Act 11.4 :				
	L'exercice d'identification des ressources clés est en cours.	Févr. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.5 : Volet Alliance				
	L'Alliance continue à octroyer des bonis à ses équipiers. De plus, certains équipiers peuvent dorénavant travailler à partir du CIC de Montréal afin de réduire le temps de voyage.	En continu	Terminé	Nabil Aboutanos	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 4 : Planification					
Rec. 12 : Afin d'améliorer la rétention des ressources pour la livraison 2, considérer mettre en place un plan de gestion du changement pour les équipiers CASA avec des mécanismes de sondage de mobilisation, possibilité de se faire entendre de façon anonyme, des activités de renforcement d'équipe, événements sociaux, etc.	Act. 12 : Quelques mesures ont été mises en place, dont : • Café de la rentrée au retour du congé estival; • Rencontre de la grande équipe CASA du 6 novembre dernier à l'hôtel Pur (conférencier : Sébastien Sasseville).	Nov. 2018		Caroline Foldes-Busque	
	Le chef de projet, Karl Malenfant, s'adresse aux équipiers toutes les 2 semaines par l'entremise de la webdiffusion « Entre-Nous ». À ce jour, les webdiffusions ont été réalisées les : • 10 décembre 2018 de 14 h 30 à 15 h • 15 janvier 2019 de 11 h 30 à 12 h • 31 janvier 2019 de 11 h 30 à 12 h	Févr. 2019	Terminé	Karl Malenfant	Web diffusion du 10 décembre 2018 Web diffusion du 15 janvier 2019
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.	Avril 2019	En cours	Caroline Foldes-Busque	
	Act. 13.2 : Volet Alliance Après analyse, la Société ne souhaite pas associer un leader adjoint au leader du chantier Intelligence d'affaires.	S. O.	Terminé	Maurice Guénard	
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.	Mai 2019	En cours	Nabil Aboutanos	
	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.	Fin 2019	À débiter	(Martine Gagné)	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probat
Axe 5 : Évaluation et surveillance					
Rec. 15 : Considérer l'établissement de méthodes de travail plus flexibles pour les ressources qui doivent voyager. Considérer l'ouverture d'un bureau colocalisé à Montréal pour permettre à certaines ressources de se rapprocher de leur lieu de résidence <i>Note : Renforcement de l'action 3.2.6 de la revue 1.</i>	Act. 15.1 : Volet contractuel La SAAQ et l'Alliance doivent explorer la possibilité d'assouplir les clauses du contrat relatives à la présence des équipiers à Québec 4 jours par semaine. La SAAQ souhaite que cet assouplissement soit assorti d'un plan formel de transfert de connaissances.	Mars 2019	À débiter	Nabil Aboutanos Karl Malenfant (Sylvain Cloutier : contrat)	
	Act. 15.2 : Volet bureau colocalisé Certains équipiers peuvent dorénavant travailler à partir du CIC de Montréal afin de réduire le temps de voyage.	En continu	Terminé	Nabil Aboutanos	
	Act. 16 : - Les décisions des scrums exécutifs sont documentées; - La table d'architecture documente toutes ses décisions dans un OneNote; - Le nouveau comité de gouvernance (équipes naturelles) documente ses décisions dans un OneNote; - Les décisions « Projet » sont documentées dans le registre des décisions.	En continu	Terminé	Tous les leaders	Références disponibles sur demande

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probat
Axe 5 : Évaluation et surveillance					
Rec. 17 : S'assurer que toutes les anomalies sont rentrées dans le système avant de communiquer avec l'équipe de développement pour trouver une solution.	Act. 17 : Toutes les anomalies sont maintenant documentées et suivies dans [REDACTED]	Sept. 2018	Terminé	Caroline Foldes Busque	[REDACTED] (disponible sur demande)
Rec. 18 : S'il n'est pas déjà disponible, mettre en place un mécanisme selon lequel les représentants de SAP sur l'équipe CASA puissent actionner SAP immédiatement lors de problèmes majeurs à des moments critiques du projet sans devoir nécessairement passer par le PCOE.	Act. 18 : Le mécanisme était déjà en place et il est maintenant utilisé. Nous avons accès directement à Marc Desrochers et Pierre Routhier.	Sept. 2018	Terminé	Nabil Aboutanos	

Objet: Re: Rencontre de travail avec Tiger Team pour évaluation L2
Date: mercredi 20 février 2019 à 11:23:06 heure normale de l'Est
De: Michel Dumas
À: Malenfant, Karl

Salut Karl

Ce que je comprends par rapport à ton courriel d'hier, c'est que le Tiger Team compte tenu du temps qu'il nous reste d'ici vendredi, on mis la priorité sur le fonctionnel et le développement Infra, basis et sécurité ont été faits ..

Les autres volets seront traités ultérieurement

Merci

Envoyé de mon iPhone

Le 19 févr. 2019 à 22:14, Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca> a écrit :

Pti

Karl Malenfant

De : Dubé, Alain <alain.dube@saaq.gouv.qc.ca>

Envoyé : mardi, février 19, 2019 16:21

À : Coulombe, Bruno; Bois, Jany; Beaupré, Guy (Ext); Lacroix, Daniel (Ext); Custodio, Alexandre (Ext); Coderre, Suzie

Cc : Gagné, Martine (Ext); Mercier, Stéphane (Ext); Malenfant, Karl

Objet : Rencontre de travail avec Tiger Team pour évaluation L2

Bonjour,

Veuillez prendre note que le Tiger Team ne juge pas nécessaire de vous rencontrer pour l'évaluation de L2 :

- Infra + Basis
- Sécurité
- Conversion
- Formation et gestion du changement

Nous prendrons donc les chiffres de décembre 2018.

Merci,

Prenez note que je prendrai ma retraite le 16 avril prochain, Michel Plaisance est mon

successeur.

Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[REDACTED] – Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

Période se terminant le 26 janvier 2019

Présenté au conseil d'administration

Le 21 février 2019

Table des matières

1. Indicateurs de gestion / Par livraison
2. Suivi financier global
3. Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance
4. Livraison 1 - Échéancier avec déploiement progressif
5. Livraison 1 - Statuts postimplantation
6. Livraison 1 - Suivi des risques
7. Livraison 1 - État de situation sur la mise en place du Centre de support
8. Livraison 1 - Suivi du propriétaire
9. Livraison 2 - Échéancier
10. Livraison 2 - Plan de déploiement
11. Livraison 2 - Suivi
12. Revues de l'assurance qualité
13. Suivi des bénéfices du chantier

Annexe

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY

1. Indicateurs de gestion

Par livraison

L1 : La période de rodage se déroule mieux qu'anticipé
L2 : Le référencement (« Baseline ») est en finalisation à la suite de l'exercice de révision du 31 décembre dernier. Le livrable final sera présenté au CD du 26 mars prochain.

Appréciation globale

L1 

L2 

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

Livraison	Indicateur											
	Délai		Coûts		Portée	Ressources humaines		Risques	Bloquants		Bénéfices	Gestion de l'entente
	IPD ¹		IPC ²			SAAQ	Alliance					
0 – Conception globale					Livraison terminée							
1 – Finances et fondation	0,96		1,02						0	S. O.		
2 – Permis, Immatriculation et Contrôle routier	À venir		À venir					Réactualisation 26 mars	1			
IR – Indemniser et Réadapter	Le cas d'affaires (« Business Case ») a été déposé à l'exécutif de la Société											

2. Suivi financier global

Le coût total de la livraison demeure à l'intérieur des coûts projetés en incluant le déploiement progressif

Appréciation globale



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

Ajustement de portée (DAP)

Écart de coût

CASA (en milliers de \$)	Budget initial	Budget révisé au 2019-01-26	Coût projeté	Coûts réels au 2019-01-26	Explication - Ajustement de portée	Explication - Écart de coût
Projets préparatoires à CASA	31 000,0	31 000,0	31 000,0	31 000,0		
Livraison 0 (T)	27 365,9	24 290,4	24 290,4	24 290,4		
	118 075,3	116 353,2	117 371,5	108 036,1		
Livraison 1	+(RB) 3 627,0	+(RB) 7 252,3	+(RB) 6 234,1	+(RB) 0,0		
	121 702,3	123 605,6	123 605,6	108 036,1		
Livraison 2	<i>En planification</i>					
	41 171,2	41 171,2	41 171,2	-		
Livraison 3	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0	+(RB) -		
	43 832,2	43 832,2	43 832,2	-		
Travaux additionnels prévus	11 500,0	3 497,8	3 497,8	-		
Coûts additionnels	19 433,7	19 977,7	17 511,2	1 253,4		
Réserve budgétaire	6 137,9	3 200,8	5 464,1	-		
En banque	-	-	-	-		
TOTAL	375 403,1	375 403,1	375 403,1	203 815,7		

Prévision préliminaire :
Libération de 6 M\$ à la fin de la L1

3. Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance

Rien à signaler

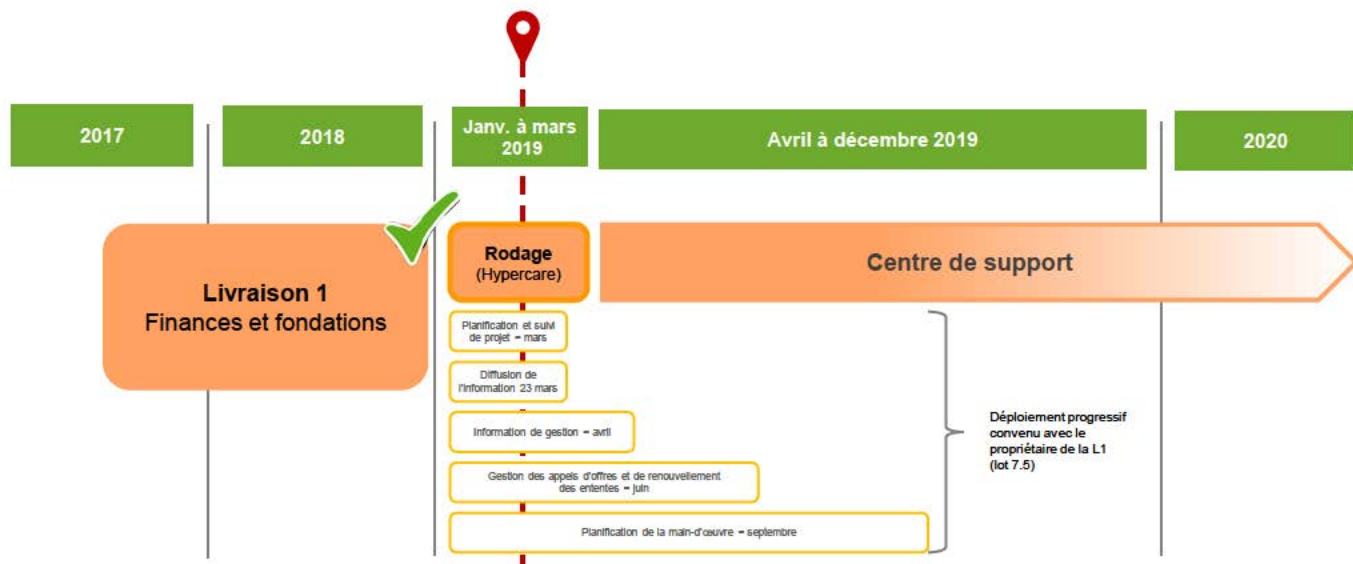
Appréciation globale



● 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	Récurrence	Total	Coûts réels au 2019-01-26
Solution PGI et logiciels tiers	34 418,3	53 387,6	87 805,9	30 877,4
Infrastructures matérielles et logicielles	26 715,5	21 976,5	48 692,0	22 886,7
Services professionnels	181 718,2	105 040,6	286 758,8	81 007,1
Autres coûts (formation)	544,0	372,0	916,0	544,0
Réserves pour travaux additionnels	7 674,9	26 561,1	34 236,0	-
TOTAL DU CONTRAT	251 070,9 \$	207 337,8 \$	458 408,7 \$	135 315,2 \$

4. Livraison 1 - Échéancier avec déploiement progressif



5. Livraison 1 - Statuts postimplantation

Le soutien aux utilisateurs pendant la période de rodage se déroule mieux qu'anticipé, principalement grâce à la stratégie des superutilisateurs

Appréciation globale



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

Prise en charge des demandes à l'intérieur de 24 heures

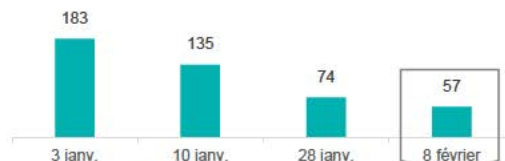
Délai de prise en charge	Priorité	0-12 heures	12-24 heures	24-48 heures	48-72 heures	3-7 jours	7-10 jours	10-30 jours	> 30 jours	Total	%	% <= délais
24 heures	1-Très élevé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
72 heures	2-Élevé	30	6	0	0	0	0	0	0	36	17%	100%
7 jours	3-Moyen	162	7	0	0	0	0	0	0	169	78%	100%
30 jours	4-Faible	10	1	0	0	0	0	0	0	11	5%	100%
	Total	202	14	0	0	0	0	0	0	216		
	%	94%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%			

- 1 : Très élevé : cause l'arrêt de la solution. Aucune piste de contournement.
- 2 : Élevé : critique mais non bloquant. Contournement possible mais non souhaitable.
- 3 : Moyen : non critique. Contournement possible mais peut provoquer un mécontentement à long terme.
- 4 : Faible : non critique, souvent d'ordre cosmétique.

Accès au système

- 361 utilisateurs ont accédé au système. Tous les employés de la Société ont accès au système.
- 533 des 864 transactions disponibles ont été utilisées soit 62 %.

Traitement des anomalies



Le nombre d'anomalies restantes est en baisse constante. Elles sont principalement liées au lot 7.5.

6. Livraison 1 - Suivi des risques

Aucun enjeu

Appréciation globale



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

Démarche :

- La réactualisation de l'analyse de risques de la L1 a été effectuée le 29 janvier dernier;
- Cet exercice a été réalisé en collaboration avec le propriétaire de produit de la L1, le leader du Centre de support et le coordonnateur de la période de rodage.

Constat :

Les personnes interviewées sont confiantes pour la suite du déploiement progressif de la L1, pour la période de rodage ainsi que pour la mise en place du Centre de support.

Niveau de risque		Nombre	%
Faible	●	15	100 %
Modéré	◆	0	0 %
Élevé	■	0	0 %
Total :		15	

7. Livraison 1 - État de situation sur la mise en place du Centre de support

La mise en place du Centre de support se poursuit

Appréciation globale



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

- La structure organisationnelle est en place et les leaders sont tous en provenance de CASA :
- Pendant la période de rodage (« Hypercare ») :
 - Les processus sont en élaboration ou en révision (environ 50 processus);
 - Une entente de lot est en cours de rédaction pour le Centre de support pour l'année financière 2019.
- Portée : maintien des processus (« Break - Fix ») en mode récurrence.
- Ressources humaines : sur les 96 ressources identifiées, représentant 67 ETC, 72 % proviennent de CASA
- Date de début d'entrée en service : 1^{er} avril 2019. Aucun enjeu.

Centre de support
CASA

M. Guénard
S. Victor

Service de soutien et
maintenance de la
solution d'affaires
I. Coté

Service de soutien et
maintenance de la
solution
technologique
É. Pélouquin

Service du Centre
d'opération
J.-F. Gignac

8. Livraison 1 - Suivi du propriétaire

Portée et qualité de la solution :

- La solution a été déployée le 1^{er} janvier 2019
- Considérant que les outils fonctionnent comme prévu

Plan déploiement :

- Considérant que le plan de déploiement suit son cours comme prévu
- Considérant que les mesures de contingence et compensatoires ainsi que les niveaux de risque sont jugés acceptables

Formation et gestion de changement :

- Considérant l'appropriation en cours des outils
- Considérant que CASA continue à prendre le pouls des employés par sondage

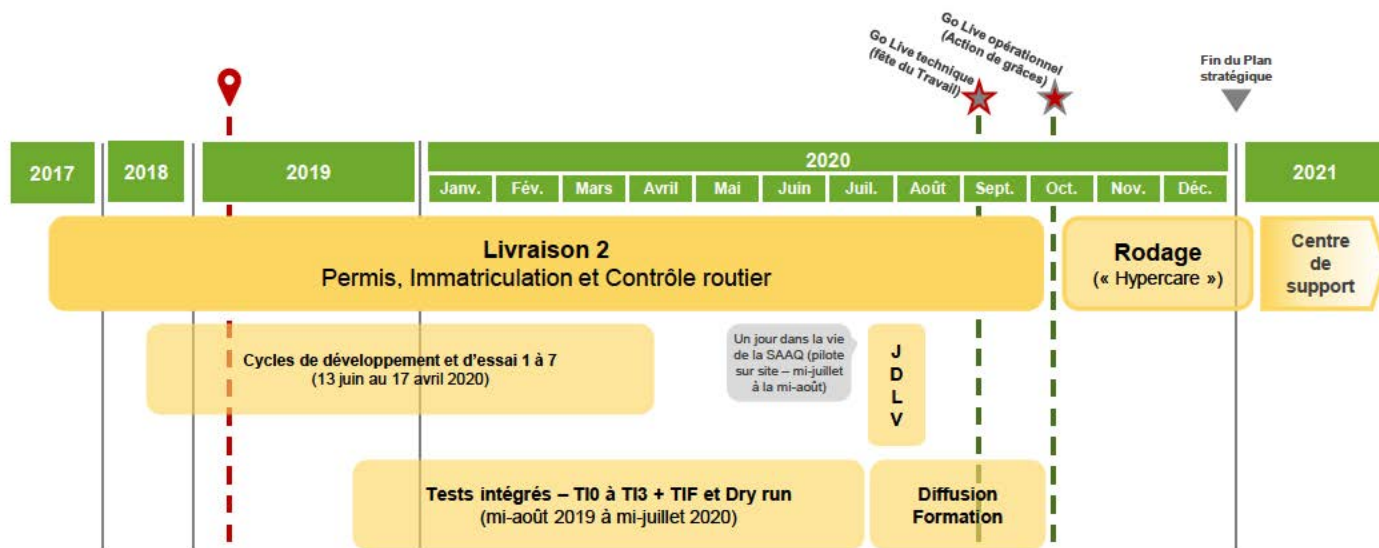
Le propriétaire est en mesure de poursuivre :

- Le plan de déploiement, le suivi des risques résiduels identifiés et d'en faire une reddition de compte en continu au comité de direction et au comité des clientèles et des ressources humaines au mois de mars

9. Livraison 2 - Échéancier

Les travaux prévus d'ici la fin février viendront confirmer la faisabilité de cet échéancier

Appréciation globale



10. Livraison 2 - Plan de déploiement

Le projet CASA, en partenariat avec la VPRHFP, la VPASRR, la VPCRSV, VPAPSRP et la VPTI, travaillent collectivement à construire la première version du plan de déploiement (V1).

Objectif : mai 2019

11. Livraison 2 - Suivi

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



Portée

- La portée est intégrée dans la planification telle que définie au CD du 11 novembre 2018



Organisation du travail

- Équipes naturelles** : conformément aux recommandations de la 2^e revue EY, la mise en place des équipes naturelles se poursuit. Le modèle doit être opérationnel pour le 1^{er} mars.
- Colocalisation** : les plans d'aménagement sont terminés et approuvés et les équipes naturelles doivent être colocalisées pour le 12 février.
- Vélocité** : la traction se fait sentir et on peut constater les résultats sur les indicateurs.



Livraison

- La planification globale a été référencée (« Baseline ») le 31 décembre 2018. La livraison est gouvernée avec l'aide d'indicateurs produits à partir de cette planification.
- À la suite de cette planification, un retard a été constaté. Des mesures sont en place afin de reprendre ce retard d'ici avril 2020 (cycle 7).



Ressources humaines

La dotation est sur le chemin critique de la livraison.

- Volet SAAQ : un plan d'actions sous la responsabilité de la VPRHFP, supporté par le chef de projet et chacun des vice-présidents, est en cours.
- Volet Alliance : l'Alliance doit combler 50 postes. 31 de ces postes ont des candidats ciblés dont 25 sont confirmés.



Coûts

À la suite du dépôt du projet de la planification de la L2 par l'Alliance le 11 décembre 2018, le chef de projet a initié, conjointement avec l'Alliance, un processus d'optimisation de la planification. L'exercice s'est déroulé du 14 au 31 décembre dernier. Le référencement (« Baseline ») est en finalisation. Le livrable final sera présenté au CD du 26 mars prochain. Des travaux restent à terminer afin de parvenir à une entente pour le 28 février prochain.



Risques

La réactualisation des risques de la L2 sera présentée au CD du 26 mars.



Bloquant

Le bloquant IRP a été escaladé chez SAP et une décision devait être rendue pour le 31 décembre. La décision finale est attendue pour le 15 février.



Gestion de l'entente

L'Alliance entend respecter le contrat qu'elle a signé avec la Société.

12. Revues de l'assurance qualité

Appréciation globale				
 Revue no. 2	Statut			Total
	À débiter	En cours	Terminé	
Gouvernance	1	12	13	26
Total en %	4 %	46 %	50 %	

Le plan d'action EY, élaboré à la suite de la 2^e revue, est présenté à l'annexe 1

Appréciation globale

SAP Revue	Date	Priorité	Statut		Total
			En cours	Terminé	
Optimisation des processus d'affaires (L1)	Juil. 2018	Élevée	-	2	2
		Moyenne	3	4	7
		Basse	-	-	-
Total optimisation des processus d'affaires			3	6	9
Validation de l'intégrité technique « Technical Integration Check » (TIC)	Août 2018	Élevée	1	27	28
		Moyenne	2	31	33
		Basse	-	4	4
Total Validation de l'intégrité technique			3	62	65
Revue de sécurité L1	Août 2018	Élevée	-	3	3
		Moyenne	2	3	5
		Basse	-	8	8
Total Revue de sécurité L1			2	14	16
Revue fonctionnelle L2*	Sept. 2018	Élevée	1	10	11
		Moyenne	16	23	39
		Basse	12	35	47
Total Revue fonctionnelle L2			29	68	97
Total Reves terminées			-	101	101
Service Centre de contrôle de l'innovation	En continu			20	20
Total Centre de contrôle de l'innovation			-	20	20
Total			37	271	308

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

13. Suivi des bénéfices du chantier

L'identification des bénéfices de la L1 est terminée. L'identification des bénéfices de la L2 se poursuit

Appréciation globale



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

La révision des bénéfices de la L1 et de la L2 a été effectuée à la satisfaction des parties.

Annexes

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 1 : Vision et direction					
Rec. 1 : Établir un modèle de collaboration avec le Bureau de la transformation pour les impliquer, ainsi que les propriétaires de processus, dans les décisions concernant les délais, la stratégie de déploiement de la solution, ainsi que dans la définition des mesures compensatoires ou intérimaires, le cas échéant.	Act. 1 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foides-Busque Yves Frenette	Plan de déploiement 1.1
				Yvon Théberge	
Rec. 2 : Le programme devrait analyser la structure de rapport actuelle afin d'éviter des répliques de responsabilités en gestion. Cela assurera que les ressources n'auront qu'un point de contact, ce qui les amènera à se concentrer sur leurs tâches en gagnant de la clarté sur leur rôle global. <i>Note : le contexte fait référence à l'optimisation de la structure organisationnelle en lien avec le processus décisionnel.</i>	Act. 2 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probat
Axe 2 : Acceptation par l'entreprise					
Rec. 3 : Impliquer les propriétaires de processus d'affaires dans la prise de décisions par rapport à la stratégie de déploiement pour la livraison 1 ainsi que dans l'établissement des mesures compensatoires et de plan intérimaire.	Act. 3 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et par le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque Yves Frenette Yvon Thériège	Plan de déploiement L1
Rec. 4 : Analyser l'impact du plan de déploiement de la livraison 1 (principalement des fonctionnalités qui ne seront pas livrées le 1 ^{er} janvier, mais plutôt dans les 90 jours suivants) et des éventuelles solutions intérimaires sur le matériel et le calendrier de formation.	Act. 4 : Un plan de livraison et de déploiement progressif a été établi conjointement entre CASA et le parrain de la livraison 1. Ce plan comprend les mesures compensatoires.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes Busque Yves Frenette Yvon Thériège	Plan de déploiement L1
Rec 5 : Définir le mode de collaboration entre les parties prenantes après la livraison 1 (bien que cela ne représente pas un risque pour la Livraison au 1 ^{er} janvier et l'acceptation de la solution). <i>Note : le contexte fait référence aux points en suspens par rapport aux modes de collaboration après le « Go Live ».</i>	Act. 5 : Un plan est en cours d'élaboration afin de mettre sur pied le Centre de support qui entrera en opération à la suite de la période de postimplantation, soit le 1 ^{er} avril 2019. À maturité, le Centre de support aspire à devenir un Centre d'excellence.	1 ^{er} avril 2019	En cours	Catherine Bourque-Barrette	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probat
Axe 3 : Exécution					
Rec. 6 : Promouvoir une meilleure distribution des tâches à l'intérieur des équipes du chantier Solution d'affaires, de façon à utiliser intégralement toutes les ressources disponibles en faisant attention de ne pas surutiliser des ressources critiques.	Act. 6 : Basé sur les recommandations de la présente revue, un plan a été mis sur pied afin de promouvoir une meilleure distribution des tâches dans l'équipe du chantier Solution d'affaires. Ces recommandations ont été intégrées dans la planification de la livraison 2.	Nov. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque	Mettre le lien vers la planification, lorsque finalisée
Rec. 7 : Essayer d'optimiser le flux de communication et d'alléger la structure organisationnelle du projet afin de permettre une plus grande agilité. Rationaliser les efforts associés à la reddition de comptes et considérer l'automatisation de certaines tâches.	Act. 7.1 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
	Act. 7.2 : Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'alléger la reddition de comptes.	Mars 2019	En cours	Sylvain Cloutier	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 3 : Exécution					
Rec. 8 : Nommer, parmi les consultants affectés au chantier Solution d'affaires des responsables de chaque module SAP afin de minimiser l'incidence de conflits au niveau de la configuration et du développement.	Act. 8 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifie, clarifie et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1^{er} mars 2019. La notion de chapitre ainsi que l'introduction de responsables de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
Rec. 9 : Augmenter la cadence des tests avec l'aide de toutes les ressources de la vice-présidence affectée sur le projet. Prioriser les tâches selon leur criticité de manière à utiliser toutes les ressources du chantier Solution d'affaires disponibles et augmenter la cadence des tests.	Act. 9 : Pour la période des essais de la livraison 1, cela s'est traduit par l'injection de ressources en provenance de la récurrence ainsi que du temps supplémentaire afin d'augmenter la cadence des essais.	Nov. et déc. 2018	Terminé	Caroline Foldes-Busque	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
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 : L'exercice de planification détaillée de la livraison 2 comprend le cadre financier, le plan global et la planification proprement dite : - Le cadre financier est en négociation 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.	Mars 2019	En cours	Nabil Aboutanos Sylvain Cloutier	Mettre lien vers la planification, lorsque finalisée Plan global
	Act. 10.2 : Un comité a été formé afin de concevoir un modèle de collaboration entre les équipes naturelles. Ce modèle est largement inspiré du modèle d'agilité de ING Direct (escouades, tribus et chapitres). Le déploiement se fait en 3 vagues. Ce modèle simplifié, clarifié et formalise la structure de communication pour l'ensemble de la livraison 2. Le modèle doit être opérationnel pour le 1 ^{er} mars 2019.	Vague 1 : 5 déc. 2018 Vague 2 : fin janv. 2019 Vague 3 : fin févr. 2019	En cours	Tous les leaders	Matrice Équipes naturelles RACI Présentation Vague 1
	La notion de chapitre ainsi que l'introduction de chefs de chapitres et d'intégrateurs de solution permettront une meilleure intégration et une meilleure optimisation de la solution. Ces rôles sont assumés par les membres de l'Alliance. Le comité a recommandé l'utilisation de SGPE afin d'alléger le suivi de la planification ainsi que la reddition de comptes. Des rapports adaptés aux besoins des escouades et des tribus ont été développés, et continueront de l'être, afin d'obtenir les allègements souhaités.				

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probat
Axe 4 : Planification					
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. 11.1 : Volet SAAQ				
	Des discussions sont en cours auprès de la direction des ressources humaines afin de faciliter les promotions pour les équipiers qui sont sur des listes d'admissibilité.	Mars 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.2 : Volet SAAQ				
	Les « règles de vie » sont appliquées avec plus de flexibilité afin de favoriser la rétention des équipiers. Exemple : horaires réguliers (35 heures) et aménagements et réduction du temps de travail (ARTT sur 4 jours).	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.3 : Volet SAAQ				
	Tant que la convention collective des professionnels le permet, des bonis au rendement exceptionnels seront versés. Cette mesure prend fin en mars 2019. - Un versement sera fait sur la paye du 14 février 2019 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018, - Un versement sera fait au printemps 2019 pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars.	Févr. 2019 Printemps 2019	Terminé En cours	Sylvain Cloutier	
	Act 11.4 :				
	L'exercice d'identification des ressources clés est en cours.	Févr. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
	Act. 11.5 : Volet Alliance				
	L'Alliance continue à octroyer des bonis à ses équipiers. De plus, certains équipiers peuvent dorénavant travailler à partir du CIC de Montréal afin de réduire le temps de voyage.	En continu	Terminé	Nabil Aboutanos	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 4 : Planification					
Rec. 12 : Afin d'améliorer la rétention des ressources pour la livraison 2, considérer mettre en place un plan de gestion du changement pour les équipiers CASA avec des mécanismes de sondage de mobilisation, possibilité de se faire entendre de façon anonyme, des activités de renforcement d'équipe, événements sociaux, etc.	Act. 12 : Quelques mesures ont été mises en place, dont : • Café de la rentrée au retour du congé estival; • Rencontre de la grande équipe CASA du 6 novembre dernier à l'hôtel Pur (conférencier : Sébastien Sasseville).	Nov. 2018		Caroline Foldes-Busque	
	Le chef de projet, Karl Malenfant, s'adresse aux équipiers toutes les 2 semaines par l'entremise de la webdiffusion « Entre-Nous ». À ce jour, les webdiffusions ont été réalisées les : • 10 décembre 2018 de 14 h 30 à 15 h • 15 janvier 2019 de 11 h 30 à 12 h • 31 janvier 2019 de 11 h 30 à 12 h	Févr. 2019	Terminé	Karl Malenfant	Web diffusion du 10 décembre 2018 Web diffusion du 15 janvier 2019
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.	Avril 2019	En cours	Caroline Foldes-Busque	
	Act. 13.2 : Volet Alliance Après analyse, la Société ne souhaite pas associer un leader adjoint au leader du chantier Intelligence d'affaires.	S. O.	Terminé	Maurice Guénard	
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.	Mai 2019	En cours	Nabil Aboutanos	
	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.	Fin 2019	À débiter	(Martine Gagné)	

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 5 : Évaluation et surveillance					
Rec. 15 : Considérer l'établissement de méthodes de travail plus flexibles pour les ressources qui doivent voyager. Considérer l'ouverture d'un bureau colocalisé à Montréal pour permettre à certaines ressources de se rapprocher de leur lieu de résidence. <i>Note : Renforcement de l'action 3.2.6 de la revue 1.</i> Rec. 16 : S'assurer de documenter toutes les décisions qui concluent les réunions et faire des suivis (lorsque nécessaires) de façon régulière. Mettre en place un système de communication afin de distribuer les décisions clés à travers toutes les équipes y compris les gens à l'extérieur du chantier CASA qui sont régulièrement appelés à contribuer au projet.	Act. 15.1 : Volet contractuel La SAAQ et l'Alliance doivent explorer la possibilité d'assouplir les clauses du contrat relatives à la présence des équipiers à Québec 4 jours par semaine. La SAAQ souhaite que cet assouplissement soit assorti d'un plan formel de transfert de connaissances.	Mars 2019	À débiter	Nabil Aboutanos Karl Malenfant (Sylvain Cloutier : contrat)	
	Act. 15.2 : Volet bureau colocalisé Certains équipiers peuvent dorénavant travailler à partir du CIC de Montréal afin de réduire le temps de voyage.	En continu	Terminé	Nabil Aboutanos	
	Act. 16 : - Les décisions des scrums exécutifs sont documentées; - La table d'architecture documente toutes ses décisions dans un OneNote; - Le nouveau comité de gouvernance (équipes naturelles) documente ses décisions dans un OneNote; - Les décisions « Projet » sont documentées dans le registre des décisions.	En continu	Terminé	Tous les leaders	Références disponibles sur demande

Annexe 1 - Plan d'action de la 2^e revue EY (suite)

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
Axe 5 : Évaluation et surveillance					
Rec. 17 : S'assurer que toutes les anomalies sont rentrées dans le système avant de communiquer avec l'équipe de développement pour trouver une solution.	Act. 17 : Toutes les anomalies sont maintenant documentées et suivies dans [REDACTED]	Sept. 2018	Terminé	Caroline Foldes Busque	[REDACTED] (disponible sur demande)
Rec. 18 : S'il n'est pas déjà disponible, mettre en place un mécanisme selon lequel les représentants de SAP sur l'équipe CASA puissent actionner SAP immédiatement lors de problèmes majeurs à des moments critiques du projet sans devoir nécessairement passer par le PCOE.	Act. 18 : Le mécanisme était déjà en place et il est maintenant utilisé. Nous avons accès directement à Marc Desrochers et Pierre Routhier.	Sept. 2018	Terminé	Nabil Aboutanos	

Objet: Constats rencontres avec Tiger Team
Date: jeudi 21 février 2019 à 15:27:15 heure normale de l'Est
De: Dubé, Alain
À: Malenfant, Karl, Frenette, Yves
Cc: Foldes-Busque, Caroline, Cloutier, Sylvain, Mercier, Stéphane (Ext)
Pièces jointes: Constats rencontre Tiger Team AD.pptx

Bonjour,

Voici un premier jet d'un document qui synthétise au niveau exécutif nos constats des rencontres avec le Tiger Team. Une version préliminaire a déjà été partagée avec eux ce midi.

Ce document doit impérativement être supporté par une seconde partie, soit un tableau résumant la situation en terme d'heures pour L2, ainsi que par le détail pour certains éléments, notamment les ajustements apportés pour les chantier TI et fonctionnels. Nous sommes en attente du Tiger Team pour cette deuxième partie.

Nous (Stéphane et moi) avons également vu une version préliminaire de cette deuxième partie, qui, à ce moment, était conforme à nos discussions.

On en discute à 21h.

Merci,

Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[REDACTED] – Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

Prenez note que je prendrai ma retraite le 16 avril prochain, Michel Plaisance est mon successeur.

Grands constats



- La méthodologie du Tiger Team est très rigoureuse et l'esprit de collaboration entre celui-ci et CASA mérite d'être souligné.
- La méthodologie utilisée, bien que très rigoureuse, n'est pas tout à fait conséquente avec les requis de l'appel d'offres de la SAAQ. Nous avons discuté de ce constat avec le Tiger Team mais nous n'avons apporté que très peu d'ajustements par rapport à celui-ci. **Nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que l'ensemble des mesures de redressement compensent ce constat:**
 - Peu de notion de transfert d'expertise et de travail collaboratif. Il s'agit plutôt d'un modèle qui s'apparente à de l'impartition;
 - Pas de notion de traduction entre les différentes étapes;
 - Très fort taux de travail hors-site.
 - Autres requis de l'appel d'offres manquants ?



Grands constats (suite)

- Les estimés de décembre 2018 ont été reconduits pour les chantiers suivants, et aucune discussions n'a eu lieu au cours de la semaine entre le Tiger Team et CASA:
 - Conversion des données (revue mineure à prévoir la semaine 2018/02/25);
 - Infrastructure, Basis et Sécurité (écart très léger – environ 7500 heures en moins);
 - Formation et gestion du changement;
- Suite à une discussion avec QA, les estimés de décembre ont été reconduits pour le chantier suivant:
 - QA et Bureau de programme.

Grands constats (suite)



- Suite aux nombreuses discussions avec les équipiers de CASA, le Tiger Team a bien compris le contexte du projet et il a apporté un certain nombre d'ajustements à leurs estimés initiaux pour les volets **fonctionnels** et **développement**. Il est difficile d'apprécier pour CASA si ces ajustements sont suffisants:
 - Ajustement pour tenir compte des règles d'affaires;
 - Ajustement pour tenir compte de la complexité apportée par le fait que la livraison 2 se veut la livraison d'une « verticale » SAAQ plutôt que d'un projet SAP standard;
 - Ajustement pour tenir compte de la complexité et de la diversité du paysage technologique pour les développeurs, incluant la présence des CDP;
 - Ajustement pour se coller aux estimés indépendants (DigiCommerce et [REDACTED]).

Grands constats (suite)



- La comparaison exacte des efforts de la planification de décembre 2018 avec celle du Tiger Team est très difficile à réaliser (comparer des pommes avec des pommes). Par exemple, des heures ont été transférées d'un chantier à un autre, Conversion a été inclus dans Infrastructure technologique, etc. Ceci pourrait amener un certains biais / erreurs de manipulation;
- Compte tenu du temps imparti pour réaliser l'exercice, il peut subsister un certain nombre d'inconnus.



Grands constats (suite)



- **Enjeu majeur sur le Time Line.** L'enjeu est amplifié du point de vue du Tiger Team du fait de l'augmentation de la complexité, et par conséquent, de l'augmentation du nombre d'heures requis pour mener le projet CASA à terme. Ce point a été effleuré dans nos discussion, il faut impérativement y revenir, et un plan d'action devra être proposé.
- On doit s'entendre sur un facteur de contingence (10-20% selon le Tiger Team)



GBS Canada Quality and Delivery Excellence Revue sur l'organisation du travail du Programme CASA Livraison 2

Février 2019



Une équipe mixte GBS Canada Qualité & DE et SAAQ a réalisé une revue de l'organisation du travail de la livraison L2 sur la base de la planification convenue au 30 décembre 2018.

Des entrevues ont été conduites au siège social de la SAAQ entre le 20 janvier et le 20 février. Dix-neuf équipiers ont été interviewés en trois phases. Sept équipiers ont été interviewés à 2 reprises soit une première fois dans la phase 1 et une seconde fois dans la phase 2.

- **Phase 1** (21 janvier et 13 février) : 11 équipiers de l'Alliance interviewés par les réviseurs de l'Alliance;
- **Phase 2** (12 et 14 février) : 5 équipiers de la SAAQ interviewés par une équipe conjointe de réviseurs de l'Alliance et de la SAAQ;
- **Phase 3** (19 et 20 février) : 10 équipiers de l'Alliance et de la SAAQ interviewés par une équipe conjointe de réviseurs de l'Alliance et de la SAAQ.

Objectifs :

- Revue de l'organisation du travail de la L2;
- Entrevues avec les équipiers du projet, incluant des membres de l'équipe de gestion, dans le but de recueillir leurs points de vue et leurs commentaires;
- Partage des constats.

Approche :

- L'exercice vise l'ensemble des équipiers du projet sans égard à leur provenance (SAAQ ou l'Alliance);
- Chaque participant a été informé du contexte et des objectifs de l'exercice;
- L'exercice est dépersonnalisé et sans jugement; les points de vue et les commentaires ne sont pas attribués aux équipiers qui les ont formulés;
- Considérant le court délai et le nombre de participants interviewés, le document ne propose pas de recommandations;
- Les faits saillants uniquement sont présentés.

Révisseurs Phase 1 :

- Richard Lordahl (Alliance) - Équipe Quality and DE Amérique du Nord, IBM GBS Canada, Secteur Delivery Leader;
- Vinod Kumar Neelamegam (Alliance) - Partenaire SAP, Pratique SAP GBS Canada;
- Fred Saives (Alliance) - Gestionnaire Delivery Excellence, GBS Canada, secteur Quebec;

Révisseurs Phase 2 :

- Sylvain Cloutier (SAAQ) - Leader du Bureau de programme;
- Daniel Pelletier (SAAQ) - Observateur;
- Richard Lordahl (Alliance) - Équipe Quality and DE Amérique du Nord, IBM GBS Canada, Secteur Delivery Leader;
- Fred Saives (Alliance) - Gestionnaire Delivery Excellence, GBS Canada, secteur Quebec;
- Anick Rouleau (SAAQ) - Adjointe exécutive;
- Interprètes pour l'Anglais.

Révisseurs Phase 3 :

- Sylvain Cloutier (SAAQ) - Leader du Bureau de programme;
- Manon Fortin (SAAQ) - Observatrice;
- Roberto Bernabo (Alliance) - Leader de la pratique IBM SAP pour le Canada;
- Fred Saives (Alliance) - Gestionnaire Delivery Excellence, GBS Canada, secteur Quebec;
- Anick Rouleau (SAAQ) - Adjointe executive;
- Interprètes pour l'Anglais.

Constat général : on dénote une grande homogénéité dans les commentaires recueillis auprès des équipiers interviewés.

Les constats ont été regroupés en 3 grands thèmes soit :

1. La complexité et l'ampleur inégalée du projet (Alliance et la SAAQ);
2. Une faiblesse dans l'application des bonnes pratiques de gestion de projet;
3. La nouvelle organisation du travail (équipes naturelles).

Constats (suite)

Thème 1 : La complexité et l'ampleur du projet (Alliance et la SAAQ).

- Haut niveau de personnalisation (contexte SAP) $\neq$ vertical de l'industrie;
- Le grand nombre de produits inclus dans la solution :
 - Induit des enjeux d'intégration;
 - Beaucoup de ces produits sont nouveaux et sont peu maîtrisés;
 - Des morceaux de la solution restent à définir en détail.
- L'architecture de solution et le design ne sont pas complétés;
- Les règles d'affaires sont extraites et connues mais le design n'est pas terminé (impact sur la productivité);

Thème 1 (suite) : La complexité et l'ampleur du projet (Alliance et la SAAQ).

- La dimension de “transformation”, combiné à la complexité et à l'ampleur du projet, représente un changement majeur pour les ressources de la SAAQ. Ce changement génère beaucoup de stress au sein des équipes.
- La “culture de la perfection”, la rigueur et la gestion par consensus qui caractérise le mode de travail des équipiers de la SAAQ ne favorise pas l'atteinte de la vitesse requise, augmente davantage le stress et ralentit la courbe d'apprentissage.
- Les étapes de traduction requises pour les interface avec les équipes "Global Delivery" (Inde, Vientam) ralentissent la vitesse.

Thème 2 : Une faiblesse dans l'application des bonnes pratiques de gestion de projet.

- Le manque d'imputabilité dans la gestion du projet :
 - Il n'y a pas de conséquence lorsqu'un jalon n'est pas atteint ou qu'un bien livrable n'est pas produit à la date requise.
 - Il n'y a pas de sentiment d'urgence; les équipiers sont plutôt en “mode opérationnel” et non en “mode projet”.
- Le processus d'approbation des biens livrables n'est pas clair, voir inexistant;
- Les bloquants ne remontent pas tous (bottom up);
- Les décisions et les informations ne sont pas toutes diffusées / partagées (top down);
- Les équipiers ne s'approprient pas les décisions et les informations qui sont diffusées (ex.: plan global et planification);

Thème 2 (suite) : Une faiblesse dans l'application des bonnes pratiques de gestion de projet.

- Bien qu'un modèle de dépendance à haut niveau ait été pris en compte dans la planification, le séquençement des activités (liées aux WRICEFs) n'est pas aligné avec des dépendances fonctionnelles et techniques (impact sur la productivité).
- Pas de visibilité de bout en bout : la planification actuelle est basée sur le chemin critique soit les WRICEFs, qui correspond à 50 % des efforts. Il n'y a aucune visibilité sur la planification de l'autre 50 % des efforts (formation, gestion du changement, sécurité, etc.).

Constats (suite)

Thème 3 : La nouvelle organisation du travail (équipes naturelles).

La nouvelle organisation du travail permet de mitiger les enjeux relatifs aux constats exposés aux thèmes 1 et 2. Malgré sa mise en place récente on peut d'emblée constater qu'elle :

- Augmente le niveau de collaboration entre les équipes ainsi que la vitesse.
- Favorise le transfert de connaissance par la colocalisation;
- Permet de soulever davantage de blocages plus rapidement;
- Facilite la diffusion d'information;
- Aide à détecter les interdépendances.

Thème 3 : La nouvelle organisation du travail (équipes naturelles).

À ce stade, certains enjeux ne peuvent toutefois pas être adressés par le biais des équipes naturelles à ce stade soit :

- Les équipiers de la SAAQ n'ont pas les connaissances (SAP) / expérience requises afin de rédiger les spécifications fonctionnelles;
- Les équipiers de l'Alliance qui passent beaucoup de temps à former / assister les équipiers de la SAAQ en plus de fournir leur travail de production;
- Les équipes de la SAAQ qui attendent de l'Alliance qu'elle comble l'écart sur les méthodes, l'expertise manquante et la gestion de projet.

- Facteur de risque : le niveau de vélocité requis afin de satisfaire exigences de la planification, qualifiée d'ambitieuse;
- Risque : que certains bénéfices d'affaires ne soient pas atteints.

- Poursuite de l'analyse de risques et identification des mesures d'atténuation;
- Diagnostic et mise en place d'un plan d'action

Objet: RE: Présentation finale 22 février 2018 midi
Date: vendredi 22 février 2019 à 12:04:56 heure normale de l'Est
De: Cloutier, Sylvain
À: Dubé, Alain, Malenfant, Karl, Foldes-Busque, Caroline, Frenette, Yves, Després, Martin, Lapierre, Martin, Montigny, Marise
Cc: Aboutanos, Nabil (Ext)
Pièces jointes: SAAQ Quality and DE Review v1.4.french.pptx

Dernière version Delevery Excellence

Sylvain Cloutier

Leader bureau de programme - Carrefour des services d'affaires (CASA)

Directeur général de la planification et de la performance (intérim)

Centre 2, bureau 2.210

Société de l'assurance automobile du Québec

Tél. : 418 528-3333, poste 81901 | sylvain.cloutier@saaq.gouv.qc.ca

De : Dubé, Alain

Envoyé : 22 février 2019 11:16

À : Ramon Boulineau <ramon.boulineau@us.ibm.com>; Gagné, Martine (Ext)

<Martine.Gagne@saaq.gouv.qc.ca>; Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>

Cc : Mercier, Stéphane (Ext) <Stephane.Mercier2@saaq.gouv.qc.ca>; Foldes-Busque, Caroline

<Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>;

Després, Martin <Martin.Despres@saaq.gouv.qc.ca>; Lapierre, Martin

<Martin.Lapierre@saaq.gouv.qc.ca>; Frenette, Yves <Yves.Frenette@saaq.gouv.qc.ca>; Montigny, Marise

<Marise.Montigny@saaq.gouv.qc.ca>

Objet : Présentation finale 22 février 2018 midi

Merci,

AD

Objet: Planification du volet développement par l'alliance en décembre 2018
Date: lundi 25 février 2019 à 14:53:00 heure normale de l'Est
De: Dubé, Alain
À: Malenfant, Karl
Cc: Mercier, Stéphane (Ext), Plaisance, Michel, Lord, Gérald
Pièces jointes: Planification L2 - DEV - Hypotheses.pptx, image003.png

Bonjour Karl,

Pour faire suite à notre discussion de ce matin, tu trouveras dans ce courriel certains éléments qui confirment que la planification de décembre 2018 pour le développement a manqué totalement de rigueur.

Il faut premièrement comprendre que Alvaro était absent la semaine dernière, et que personne de l'alliance ne pouvait expliquer pourquoi Alvaro n'avait pas utilisé les mêmes métriques que ceux utilisés par le Tiger Team. C'est là que l'improvisation a débuté...

On nous a premièrement présenté ce tableau mardi :

		December Estimate - Revised down	Independent Estimate - Revised up
Development Subtotal		310,098.56	122,931.65
Re-touch factor		(36,000.00)	
BRF development delta			17,000.00
Conversion Support			4,000.00
Data Scrambling			8,000.00
Data Services			3,000.00
GLO + Passive (DB extract)			5,500.00
SAAQ to Alliance resource move		(40,000.00)	
Revised Subtotal		234,098.56	160,431.65
Tax Double count	15%	(24,064.75)	
Coordination double count	10%	(18,449.64)	
Architect double count	15%	(30,441.91)	
Final Estimated Subtotal		161,142.27	160,431.65

Vous remarquerez ici à quel point on se rapprochait de l'estimé du Tiger Team...

Dans ce tableau, on soustrayait du total de décembre cinq ensembles d'heures différents car selon eux il s'agissait d'heures comptées en double.

- -36000 heures d'optimisation, qu'on avait déjà enlevées lors de l'exercice du 27-28 décembre 2018;
- -40000 pour des heures que Alvaro aurait ajouté pour le personnel de la SAAQ;
- -15% pour une taxe (contingence que Alvaro aurait mis dans l'évaluation, on n'en avait jamais entendu parlé);
- -10% de coordination qu'on a ajouté on the top dans l'exercice d'évaluation de décembre, soustrait parce que les métriques que Alvaro a pris contiendrait déjà ce facteur;
- -15% d'architecture qu'on a ajouté on the top dans l'exercice d'évaluation de décembre, soustrait parce que les métriques que Alvaro a pris contiendrait déjà ce facteur;

Fait à noter, j'avais demandé en décembre ce qui était inclus et pas inclus, et j'ai un document qui explique clairement que la coordination et l'architecture n'étaient pas inclus dans les métriques. On me dit alors que c'est une erreur dans le document demandé. Document annexé.

Le lendemain mercredi, on a reçu un autre décompte, différent de celui précédemment cité, qui allait ainsi :

Heures - Fichier de Mario Rodier	163558
Heures internes à soustraire (transfert interne vers externe)	-44406
Heures "en double" (10% + 15% + 15%)	<u>-47661</u>

Les mêmes pourcentages du tableau du haut, mais appliqué sur des chiffres différents, soit le lot 10 uniquement... Ce qui laissait 71491 heures pour le lot 10 pour l'ensemble des RICEFW, baisse de 56%. Quand on a suggéré que ça ne tenait pas la route, ils ont repris le tout disant que c'était une autre erreur.

Finalement, mercredi PM, Martine ne parlait plus de double count, mais elle disait seulement qu'elle ne pouvait pas expliquer pourquoi Alvaro avait utilisé des métriques différents. Donc une autre erreur.

La seule explication qu'elle a donné à ce moment, c'est qu'il aurait mis des heures pour la SAAQ qu'il n'aurait pas dû mettre...

EN passant, ça laisse supposer que la planification n'est appuyé par aucune documentation, autre que celle que j'ai expressément demandé.

J'ai fini ça en disant que notre objectif était de travailler sur la planification du Tiger Team et non sur celle de décembre 2018. On est donc revenu aux chiffres de décembre 2018...

Alain Dubé

Leader du chantier Solution technologique

Carrefour des services d'affaires (CASA)

Société de l'assurance automobile du Québec

(418) 528-3534 – Bur.

– Cell.

alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

Prenez note que je prendrai ma retraite le 16 avril prochain, Michel Plaisance est mon successeur.

Objet: Projet - Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2
Date: mercredi 27 février 2019 à 15:42:18 heure normale de l'Est
De: Montigny, Marise au nom de Malenfant, Karl
À: 'bernard.roy@ibm.com'
Cc: Michel Dumas, Malenfant, Karl
Pièces jointes: Document numérisé sur I0474.pdf

Bonjour,

À la demande de Karl et Michel, je vous fais suivre ce projet.

Cordialement,

Marise Montigny pour Karl Malenfant

Vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3070

Objet: RE: Projet - Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2

Date: mercredi 27 février 2019 à 17:40:34 heure normale de l'Est

De: Bernard Roy

À: Malenfant, Karl

Cc: Michel Dumas

Karl

Je ne peux pas t'écrire une clause qui contient un montant \$\$ sans les approbations requises dans IBM. Si on veut signer quelque chose aujourd'hui voici ce que je te propose

L'intégrateur reconnaît que le contrat stipule qu'il pourrait avoir à réaliser des travaux à taux réduit lors de l'utilisation de la contingence et à taux nul par la suite. Conséquemment, les parties s'engagent à continuer à gérer les coûts de façon rigoureuse afin de limiter l'exécution des travaux nécessitant l'utilisation de la contingence ou à taux nul.

Bernard Roy
Partner & Vice President,
Leader Quebec and President of LGS
IBM Global Business Services
Cellular: [REDACTED]

De : "Malenfant, Karl" <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>
A : "'bernard.roy@ibm.com'" <bernard.roy@ibm.com>
Cc : Michel Dumas <michel.dumas@ca.ibm.com>, "Malenfant, Karl" <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>
Date : 2019/02/27 03:46 PM
Objet : Projet - Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2
Envoyé par : "Montigny, Marise" <Marise.Montigny@saaq.gouv.qc.ca>

Bonjour,

À la demande de Karl et Michel, je vous fais suivre ce projet.

Cordialement,

Marise Montigny pour Karl Malenfant

Vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11

Québec (Québec) G1K 8J6

Téléphone : 418 528-3070[attachment "Document numérisé sur I0474.pdf" deleted by Bernard Roy/Canada/IBM]

Objet: Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2
Date: mercredi 27 février 2019 à 19:33:42 heure normale de l'Est
De: Montigny, Marise au nom de Malenfant, Karl
À: 'bernard.roy@ibm.com'
Cc: gcote@ca.ibm.com, 'cguay@ca.ibm.com', Michel Dumas, Tremblay, Nathalie (Présidente)
Pièces jointes: 2019-02-27-lettre-de-KMalenfant-L10.pdf

Bonjour,

À la suite de la rencontre de ce 27 février, veuillez trouver en pièce jointe la lettre relativement au résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2.

Cordialement,

Marise Montigny pour Karl Malenfant

Vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3070



Québec, le 27 février 2019

Monsieur Bernard Roy
VP – Chef du Québec, Services d'affaires mondiaux – IBM Canada et
Président de groupe LGS
1, place Ville Marie, 22^e étage
Montréal (Québec) H3B 3M4

OBJET : Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2

Monsieur,

Le 14 juin 2017, la Société de l'assurance automobile du Québec (ci-après : « Société ») et Société conseil groupe LGS (ci-après « Intégrateur ») ont conclu, dans le cadre du programme de transformation organisationnelle de la Société, un *Contrat de services professionnels et de vente d'équipements* (ci-après : « Contrat »).

La conclusion du Contrat faisait suite à la publication par la Société de l'appel d'offres P22899.

La livraison 2 du projet est composée de six lots soit les lots 8, 9, 10, 11, 12 et 13. Conformément au Contrat, une entente de lot doit être signée par les parties à l'égard de chacun des lots. Les lots 8 et 9 ont déjà fait l'objet d'une entente de lot.

Quant au lot 10, deux ententes de lot provisoires ont été conclues afin de débiter les travaux dans l'attente de la finalisation de l'exercice de planification de la livraison 2. Elles ont été signées le 31 décembre 2018 et le 5 février 2019. La première entente provisoire couvrait la période du 3 au 31 janvier 2019. La deuxième entente provisoire visait à prolonger cette période jusqu'au 28 février 2019. Toutefois, aucune entente de lot en bonne et due forme n'a été signée.

Sur proposition de l'Intégrateur, la Société a accepté de participer à des ateliers afin que les parties s'entendent sur l'ampleur des efforts devant être fournis par chacune d'elles pour la réalisation des lots 10, 11, 12 et 13. Ces ateliers ont été tenus au cours des dernières semaines avec les experts de l'Intégrateur (« Tiger Team » et « Quality and Delivery Excellence »), les experts de projet IBM et les experts de la Société, incluant la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes.

Au terme de ces ateliers, les parties ont convenu que les efforts à être fournis par la Société et l'Intégrateur sont évalués à 1 405 552 heures. Pour des fins de planification, les parties ont aussi convenu que les efforts seront répartis entre les différents lots et les différents chantiers en respectant la répartition des efforts et stratégie de réalisation contenue dans la soumission amendée et reflétée dans le bordereau révisé.

Conformément au Contrat, la réalisation de ces lots fera l'objet d'un partage de risques.

Les parties reconnaissent que l'écart actuel en nombre d'heures totales entre le bordereau révisé et le résultat des travaux est de l'ordre de 56 %. L'intégrateur reconnaît aussi que le contrat stipule qu'il pourrait avoir à réaliser des travaux à taux réduits, lors de l'utilisation de la contingence et à taux nul par la suite. Conséquemment, les parties s'engagent conjointement à poursuivre la gestion rigoureuse de ces efforts afin de limiter l'utilisation de la contingence.

La signature de M. Roy, en remplacement de M. Nabil Aboutanos, est requise au moment de la remise de cette lettre en main propre alors que celle de M. Guay est requise au plus tard le 8 mars 2019.

Une copie de la présente lettre comportant les signatures originales de MM. Guay et Roy devra être retournée à Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Et j'ai signé, à Québec, ce 27 février 2019

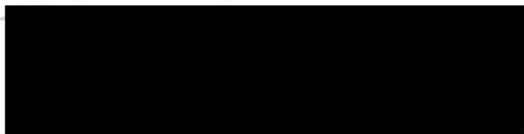


Par : Karl Malenfant

Titre : Vice-président aux technologies de l'information - SAAQ

En l'absence de Nabil Aboutanos, je, soussigné Bernard Roy, dûment autorisé à contresigner pour l'Intégrateur la présente lettre, déclare en avoir pris connaissance et être en accord avec son contenu.

Et j'ai signé, à Québec, ce 27 février 2019



Par : Bernard Roy

Titre : VP-Chef du Québec, Services d'affaires mondiaux – IBM Canada et
Président de groupe LGS

Je, soussigné, Claude Guay, dûment autorisé à contresigner pour l'Intégrateur la présente lettre, déclare en avoir pris connaissance et être en accord avec son contenu.

Et j'ai signé, à _____, ce _____ mars 2019

Par : Claude Guay

Titre : Directeur général – Services d'affaires mondiaux IBM Canada

c. c. M. Gratien Côté, Société conseil groupe LGS
M. Claude Guay, IBM Canada
Mme Nathalie Tremblay, PCD - SAAQ

Objet: Fwd: Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2
Date: mercredi 27 février 2019 à 21:55:03 heure normale de l'Est
De: Malenfant, Karl
À: Dubé, Alain, Foldes-Busque, Caroline
Pièces jointes: 2019-02-27-lettre-de-KMalenfant-L10.pdf

CONFIDENTIEL

PVI

Karl Malenfant

De : Montigny, Marise <marise.montigny@saaq.gouv.qc.ca> de la part de Malenfant, Karl
<karl.malenfant@saaq.gouv.qc.ca>

Envoyé : mercredi, février 27, 2019 19:33

À : 'bernard.roy@ibm.com'

Cc : gcote@ca.ibm.com; 'cguay@ca.ibm.com'; Michel Dumas; Tremblay, Nathalie (Présidente)

Objet : Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2

Bonjour,

À la suite de la rencontre de ce 27 février, veuillez trouver en pièce jointe la lettre relativement au résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2.

Cordialement,

Marise Montigny pour Karl Malenfant

Vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11

Québec (Québec) G1K 8J6

Téléphone : 418 528-3070

24 - 2019-02-28 - Re- Rencontre avec Mme Tremblay et M. Guay - vendredi 11 h

Objet: Re: Rencontre avec Mme Tremblay et M. Guay - vendredi 11 h

Date: jeudi 28 février 2019 à 10:47:17 heure normale de l'Est

De: Malenfant, Karl

À: Montigny, Marise



Merci à toi

Karl Malenfant

De : Montigny, Marise <marise.montigny@saaq.gouv.qc.ca>

Envoyé : jeudi, février 28, 2019 10:39

À : Tanguay, Martine; Tremblay, Dominique

Cc : Malenfant, Karl

Objet : Rencontre avec Mme Tremblay et M. Guay - vendredi 11 h

Bonjour,

Je me trouve pas mal bonne en anglais. Je me suis débrouillée et Patricia m'a bien compris. Elle stressait à l'idée de devoir parler en français. 😊

Alors il a été convenu que la rencontre se tiendrait ce vendredi de 11 h à 12 h au bureau de la présidente. Comme je le mentionnais, M. Guay arrivera ce soir à Québec. L'invitation partirait de l'agenda de Mme Tremblay. L'adresse courriel de M. Guay est la suivante : cguay@ca.ibm.com et mettre également son adjointe en facultatif pour qu'elle le voit à son agenda aussi : patricia.a.everard@ca.ibm.com

M. Guay arrivera plus tôt à la Société demain matin, mais il a été entendu qu'il m'appellerait ou viendrait me rejoindre à nos bureaux et j'irai le reconduire au 6^e à l'heure convenue.

S'il y avait quoi que ce soit, on m'a donné le cell de M. Guay ([REDACTED]) et celui de Patricia ([REDACTED]). Elle a également toutes les coordonnées pour me rejoindre ([REDACTED]) ainsi que mon cellulaire ([REDACTED]) en cas d'un changement de dernière minute.

Alors voilà tout est planifié pour demain 11 h.

N'hésitez pas à m'appeler pour toute autre information.

Bonne journée à vous deux!

Marise Montigny, adjointe administrative

au vice-président aux technologies de l'information et
au chef de projet CASA
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3070
Marise.montigny@saaq.gouv.qc.ca

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

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

Le 19 mars 2019

CASA

SAAQ0073SG00104_3_BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV_2019-03-19

Société des Premiers
automobilistes
Québec



Hôpital de l'Enfant-Jésus
7 mars 2019

Hôpital de l'Enfant-Jésus
21 mai 2019

Suivi du projet CASA

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

Le 17 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 4 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

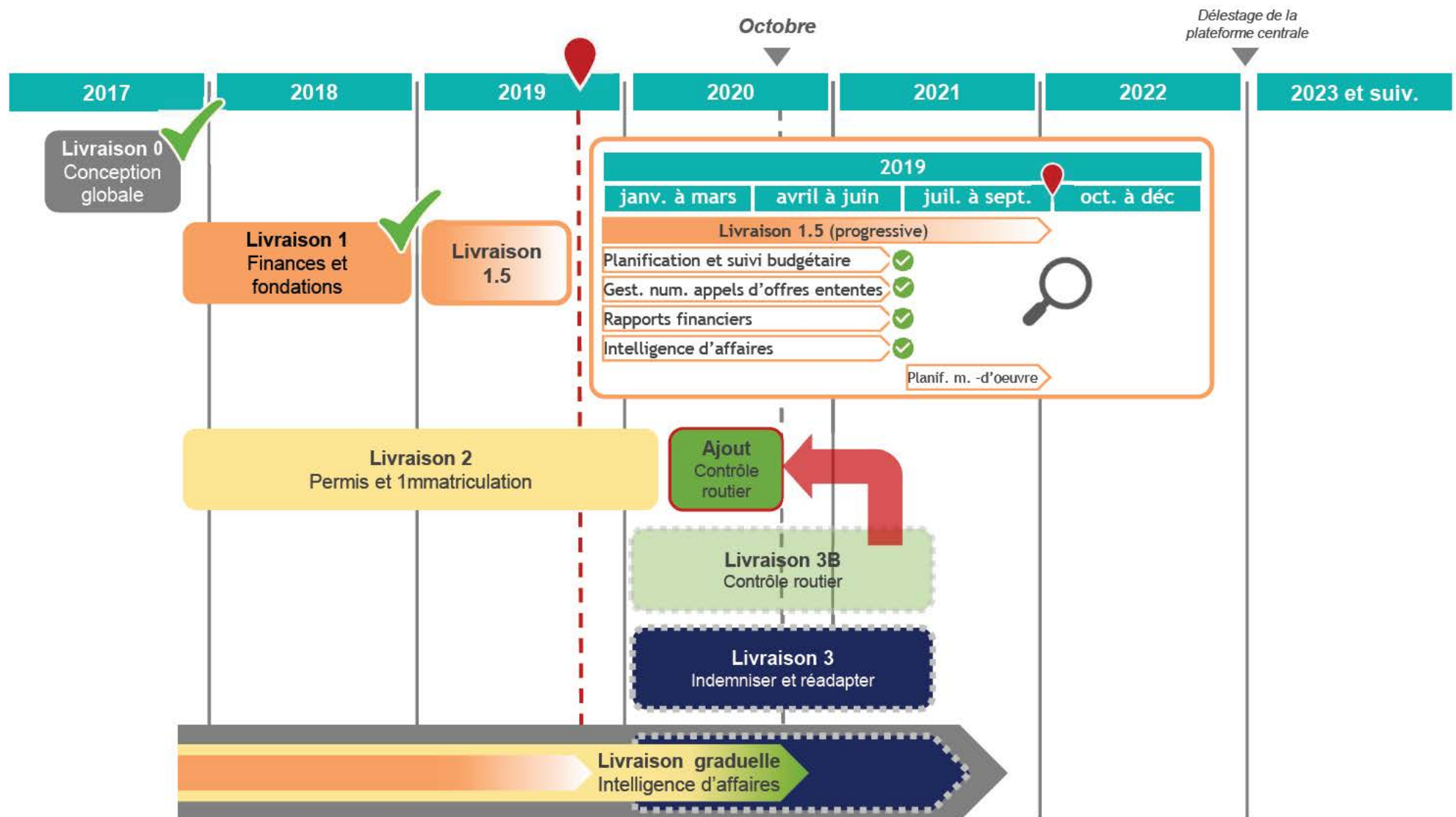
12. Prochaine rencontre

Annexes

Annexe 1 - Détail des travaux réalisés depuis le 4 juin

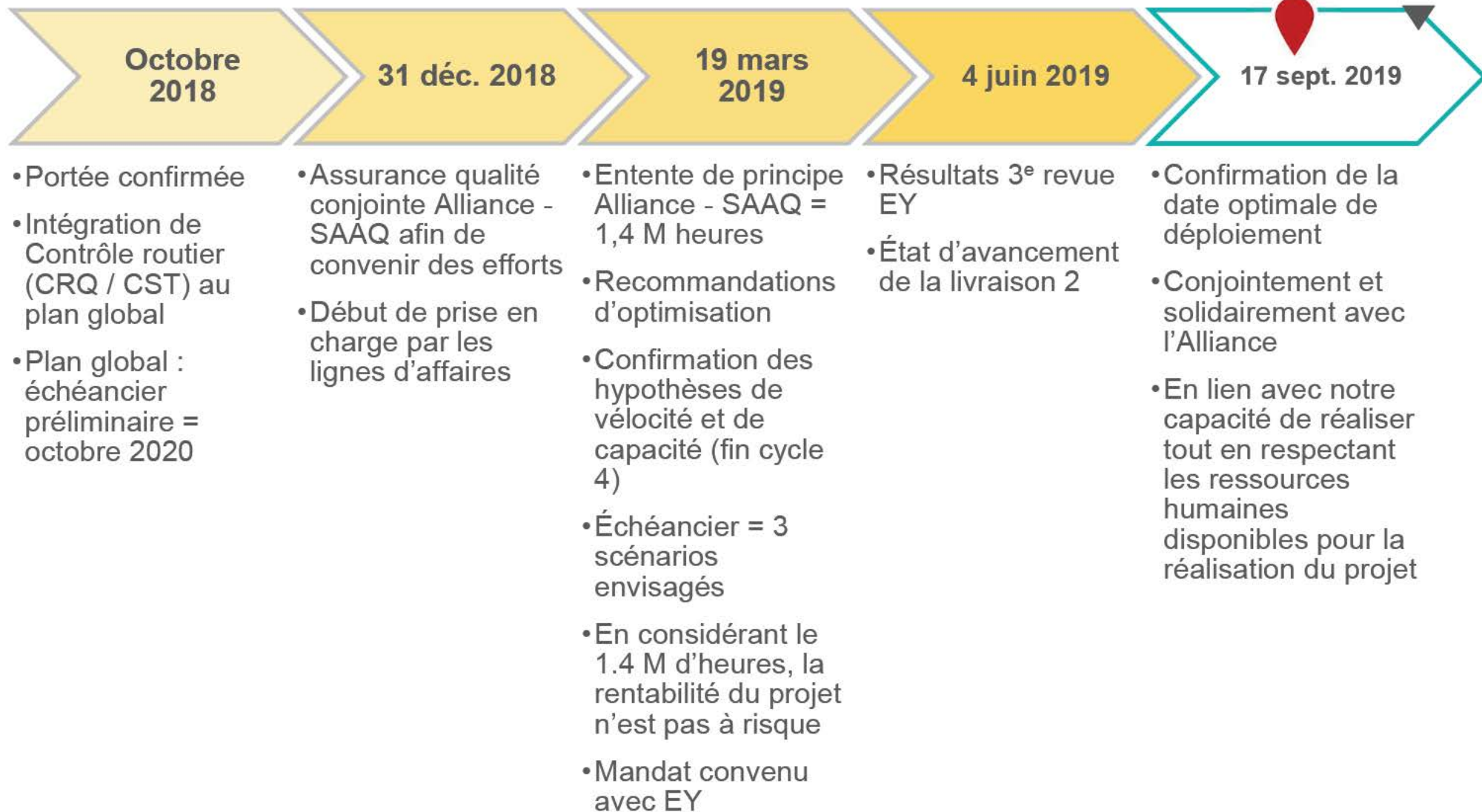
Annexe 2 - Plan d'action de la 3^e revue EY

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 4 juin

Voir le détail des actions réalisées depuis le 4 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

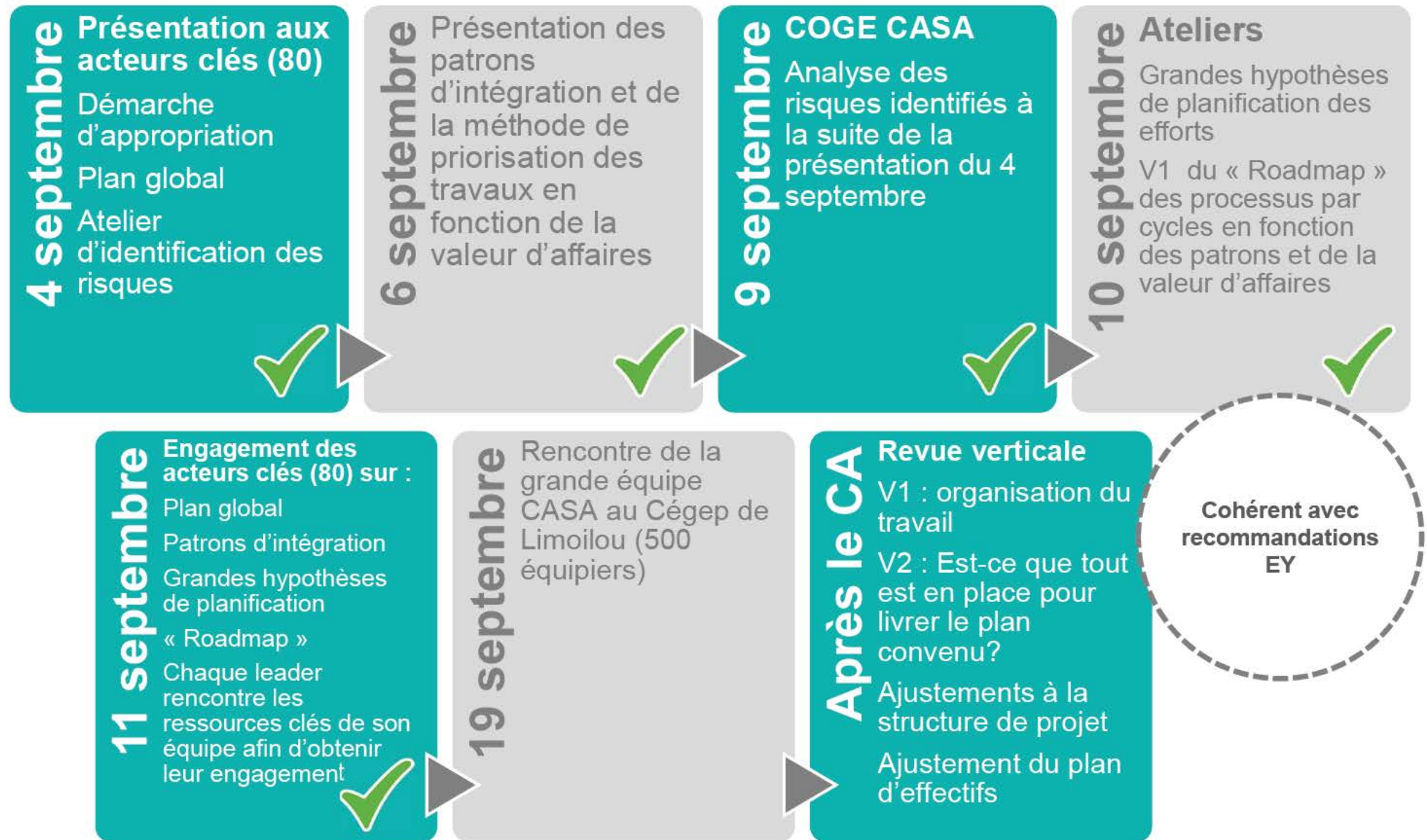
- 91 ateliers
- Répartis sur plus de 3 mois
- 113 participants (Alliance et SAAQ)
- De plus en plus exact (niveau de précision)

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

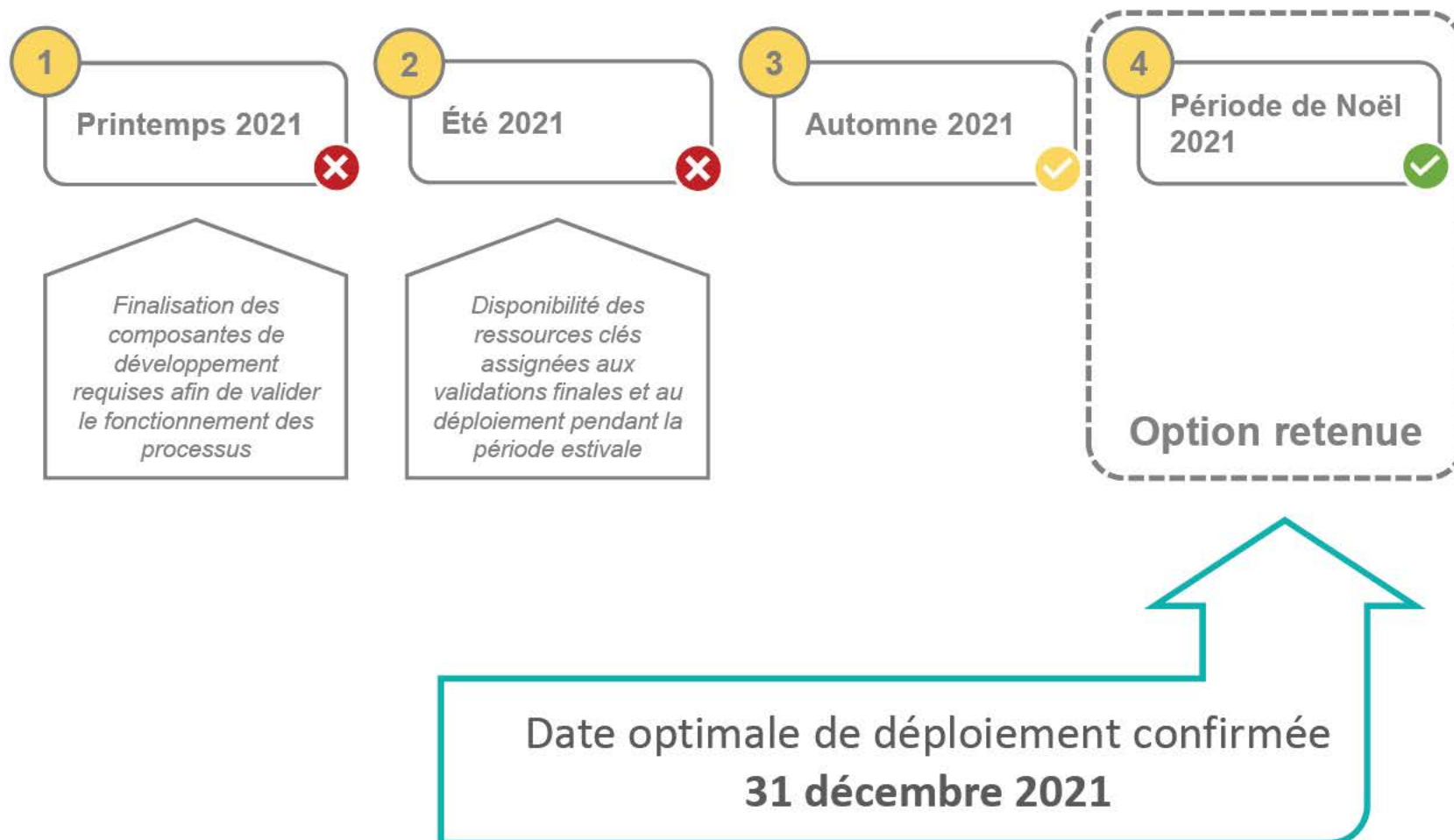
- Conjointement et solidairement avec l'Alliance et basé sur la réalité du projet
- En lien avec notre capacité de réaliser tout en respectant les ressources humaines disponibles pour la réalisation du projet.
- Défi = bonnes ressources, en quantité suffisante, au bon moment.

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

● 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

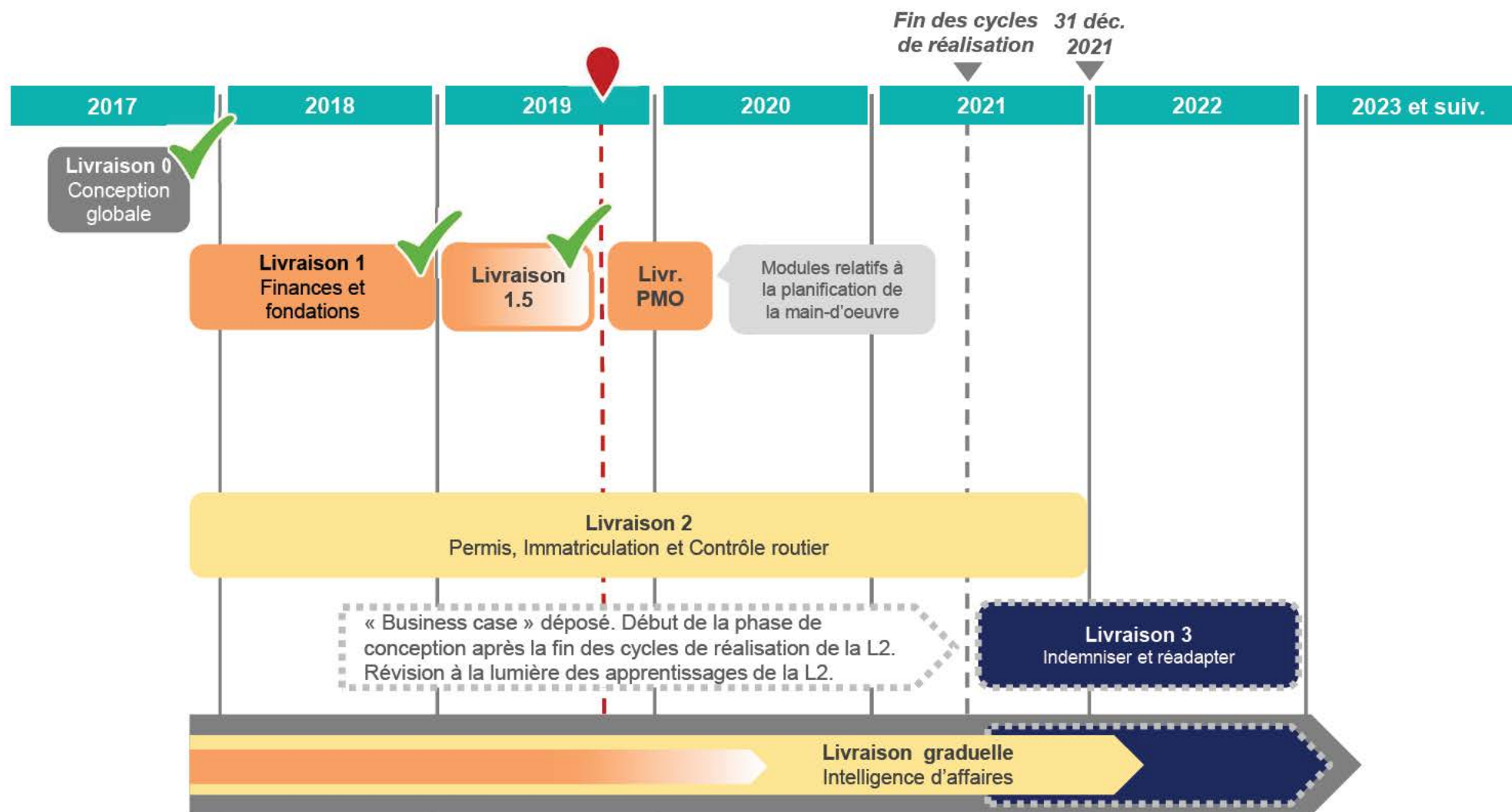
7. Intégrations au plan global

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*

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 %

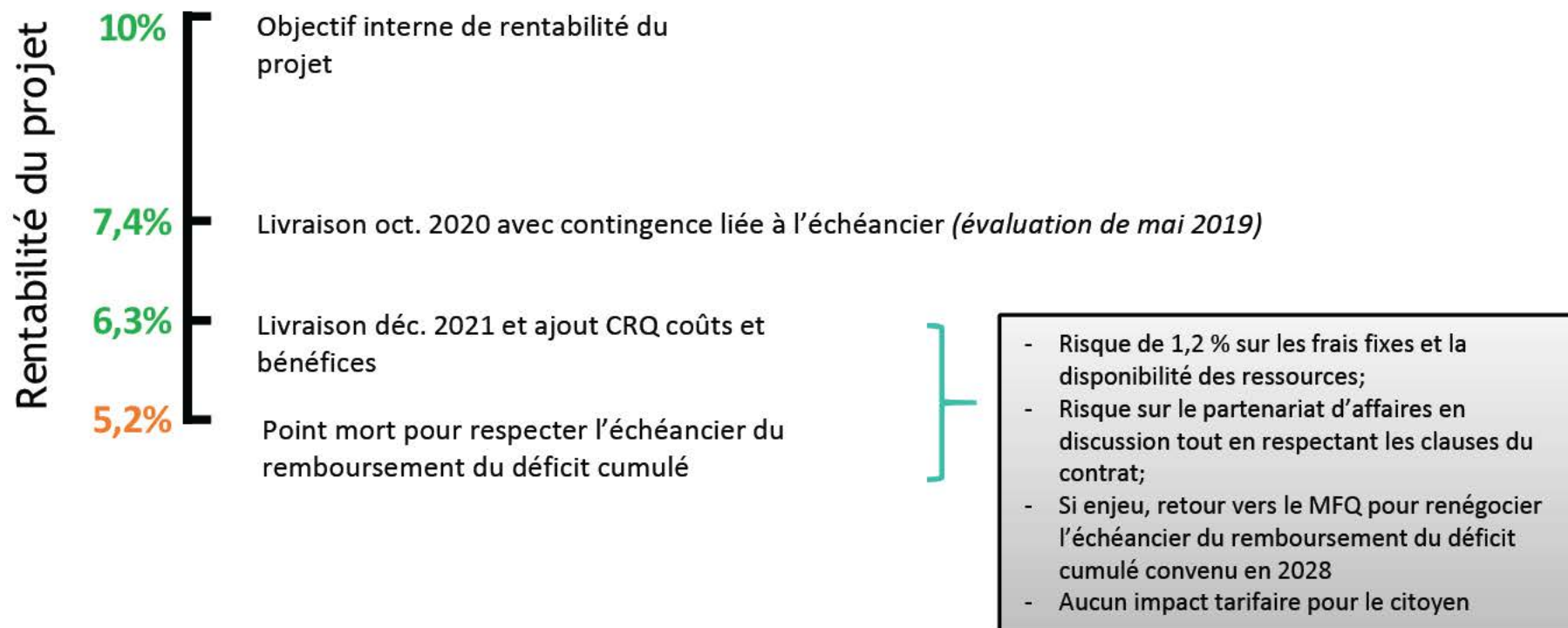
10d. Évaluation de la rentabilité CASA

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

CTI-CAPV du 3 décembre : suivi de la livraison 1 et de la livraison 2

Annexes

Annexe 1 - Détail des travaux réalisés depuis le 4 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 4 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 4 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					
Annexe 4 : Planification					
Act. 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 prolongées (tests, préparation de la formation, etc.), l'impact des vacances, le rythme d'exécution des tests, les changements dans l'équipe et la 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 finalisé 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 répartition des ressources clés rec des mesures avantageuses pour les ressources (travail à distance, primes) et identifier des ressources à l'intérieur de l'équipe CASA qui pourraient servir temporairement en 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 de nouveaux leaders du secteur Intelligence d'affaires en cas de confirmation des parts 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
ec. 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 2020. 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

Activités de la livraison 1 : Réduire la dépendance aux ressources de la livraison 2 en ce qui concerne la livraison 1. 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
: S'assurer la stratégie affectation des ressources internes pour la rédaction des vérifications fonctionnelles et organiser le partage des actions à remplir dans la documentation de vérifications 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)	
: Alléger le processus de sélection des ressources internes, 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
: Puisque la capacité à trouver de nouvelles sources TI sur le marché 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. galement, faciliter davantage le télétravail et l'utilisation de la téléconférence 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
: Créer une équipe commune entre l'Alliance et la Société, avec des rencontres hebdomadaires, pour gérer conjointement le recrutement et la rétention des ressources, car la plupart du temps les deux parties recrutent dans le même bassin de ressources et le marché des ressources AP 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 : - Taux de roulement; - Création de relève (après CASA). Un plan des activités conjointes est en élaboration pour l'automne 2019 / hiver 2020.				
: 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					
Assurer une très bonne communication des décisions 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 les responsabilités 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
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.				
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 les 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	
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 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.				
l : Continuer les efforts pour éliminer les bloquants en réalisant de ces activités une priorité absolue. Une suggestion serait d'impliquer l'AP davantage dans la flexion de comment dresser un bloquant puisqu'il a plusieurs nouvelles exigences imposantes 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
2 : Structurer le transfert de connaissances en clarifiant les activités, le niveau d'implication des ressources internes, les éléments inclus/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					
1 : 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 ASA afin d'éviter les tensions potentielles créées par les différences d'efforts perçus.	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	
1 : Déterminer la capacité réelle du bassin de ressources sur le marché à contribuer à l'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
terminer 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.				
i : Prendre en considération les efforts réels requis pour la raison du cycle précédent et ajuster la planification avec la pondération plus précise ensuite, mettre à jour la localité requise une fois que la planification est ajustée avec la nouvelle pondération.	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. 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 vélocité 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 vélocité. 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 vélocité).	Sept. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
i : Considérer l'exercice de planification des besoins pour les activités au-delà des RICEFW telles que la réparation des scripts de test, le support à la documentation pour la	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. 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
rmation (ex. : capture 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 % ».				
' : Considérer repousser la ite de mise en œuvre de la raison 2 en fonction des ssources disponibles pour le ojet CASA ayant une vision aliste par rapport à la ipacité du marché de fournir s 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	
l : Advenant le cas où la ociété et l'Alliance veulent éserver la date de mise en uvre de la livraison 2 en tobre 2020, CASA doit ialyser la faisabilité chnique de modifier ordonnement dans le mps de la Livraison 2 et tenir une visibilité sur les forts requis pour les activités planification, création de lutions temporaires ainsi ie l'échéancier de livraison ur toutes les fonctionnalités iginales, etc.	Sans objet. Recommandation adressée par l'exercice de planification globale de la L2.	S. O.	Terminé	S. O.	S. O.

Suivi du projet CASA



Présenté au conseil d'administration

Le 19 septembre 2019

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

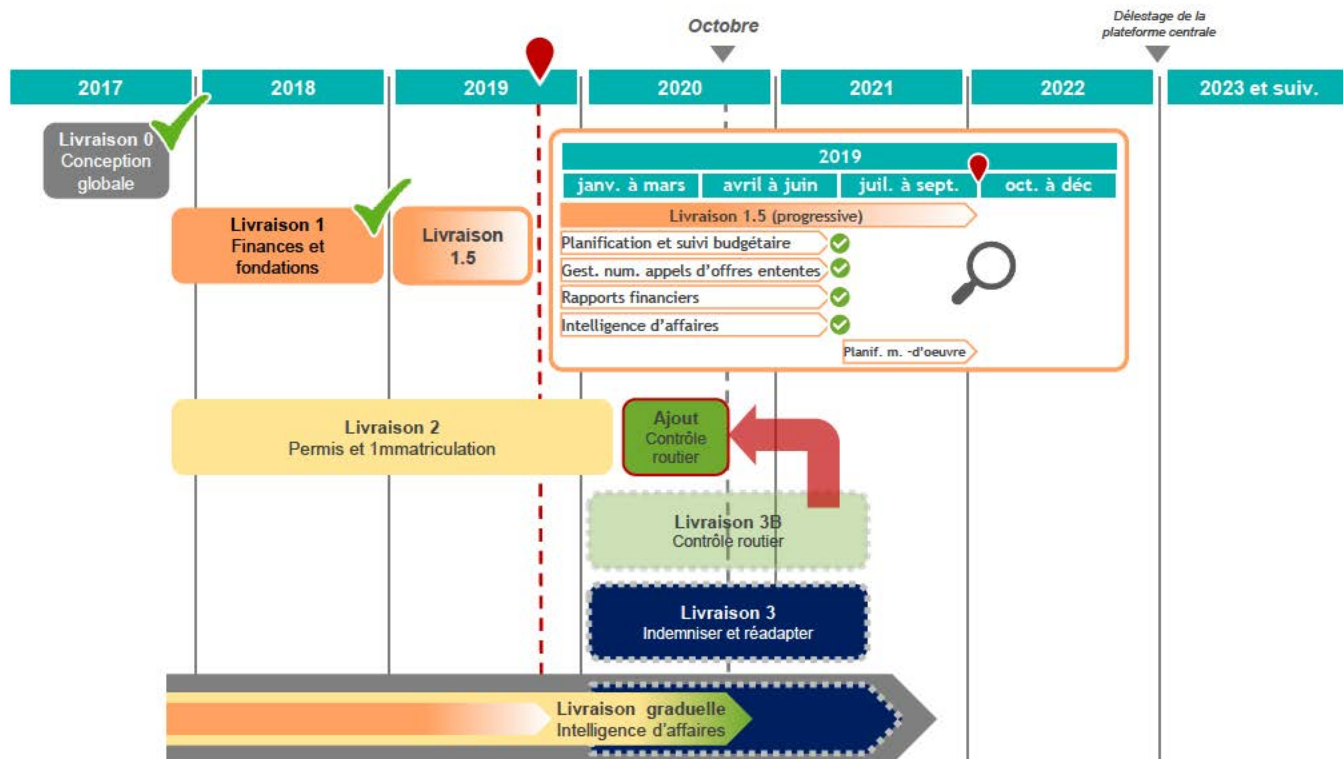
12. Prochaine rencontre

Annexes

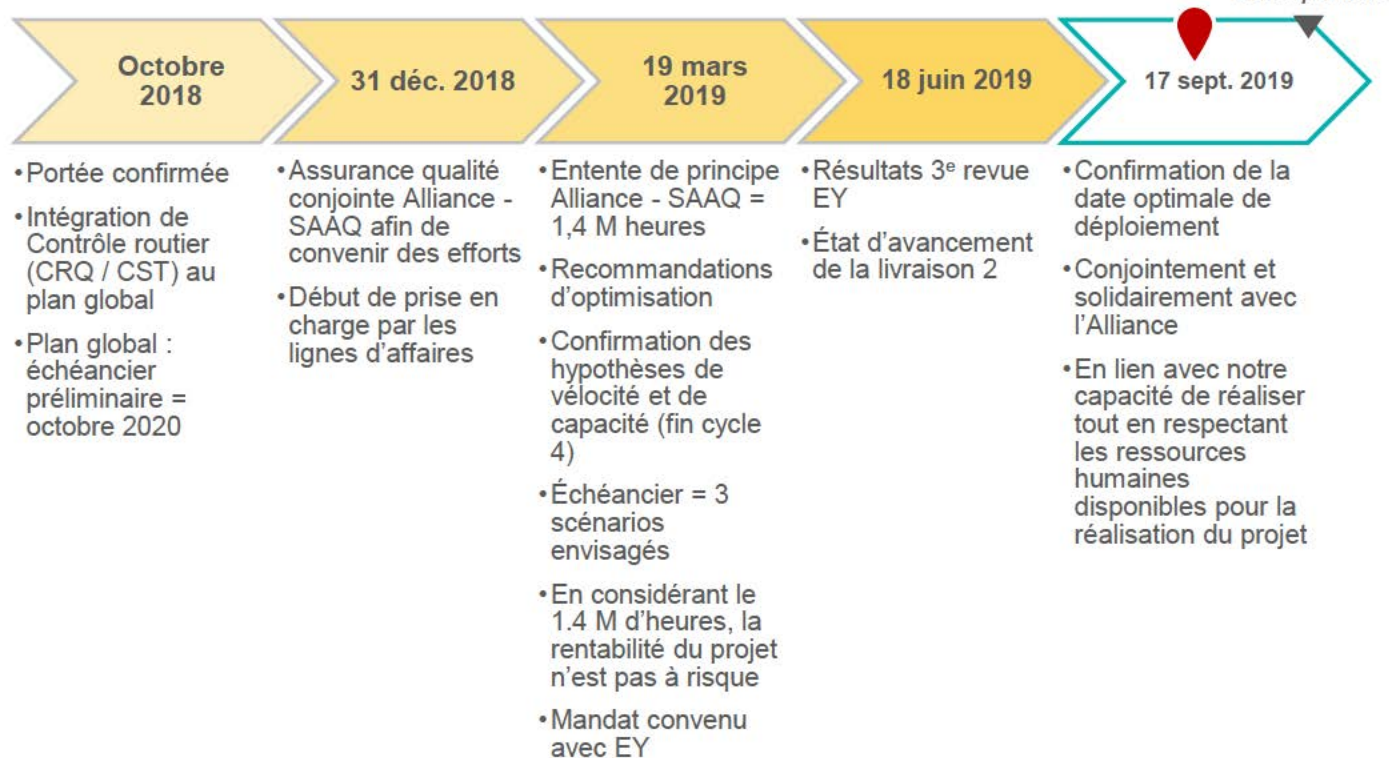
Annexe 1 - Détail des travaux réalisés depuis le 4 juin

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



3. Travaux réalisés depuis le 18 juin

Voir le détail des action 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 vélocité

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

**Les résultats
sont
conjointes et
solidaires**

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

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

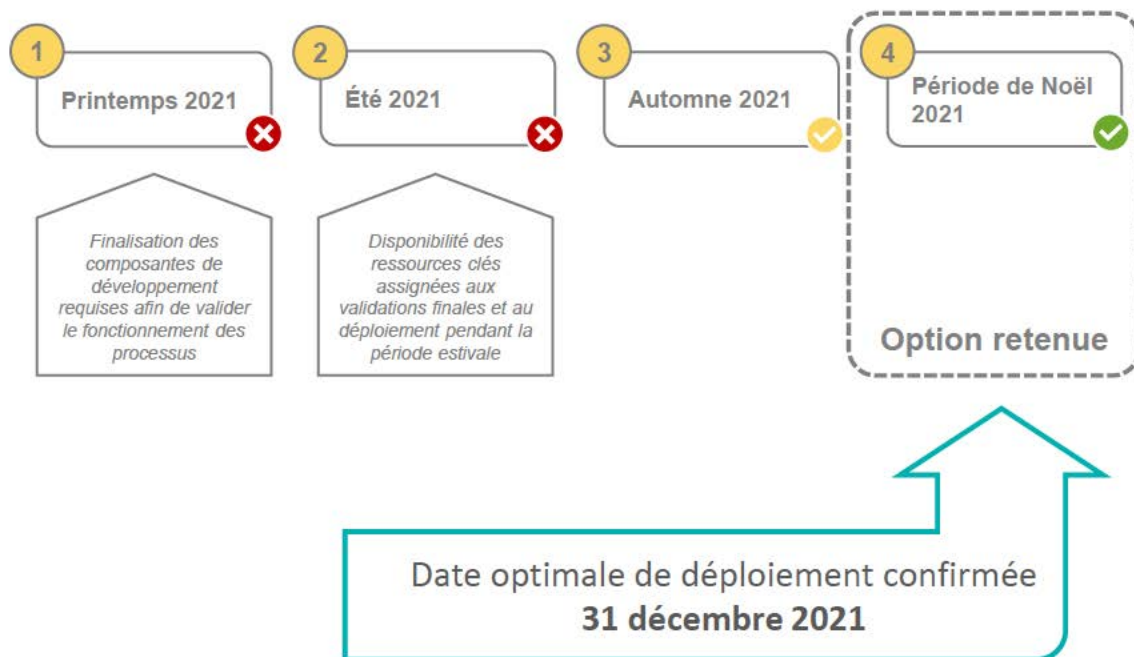
- Conjointement et solidairement avec l'Alliance et basé sur la réalité du projet
- En lien avec notre capacité de réaliser tout en respectant les ressources humaines disponibles pour la réalisation du projet.
- Défi = bonnes ressources, en quantité suffisante, au bon moment.

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	Potential de ne pas pouvoir finaliser certains éléments de la solution.		

● Evolution normale ◆ A 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 %	8	73 %
Modéré		4	31 %	3	27 %
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

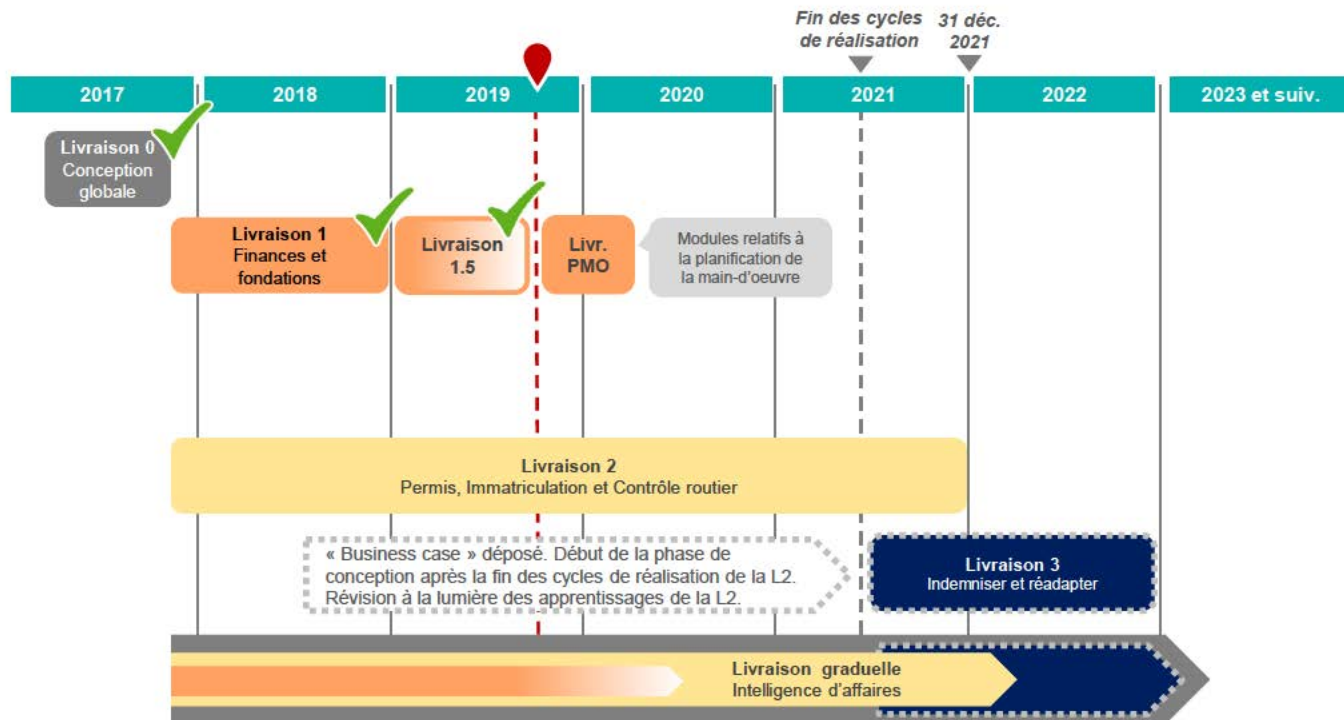
7. Intégrations au plan global

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	
Récurrence	210	237	447	441	(6)	
total	458 ①	365	823	1079	256	10%
Mai 2019						
Projet	251	197	448 ③	749	301	
Récurrence	207	280	487	468	(19)	
total	458	477	935	1217	282	7,4%
Sept 2019						
Projet	284	202	486 ④	777	291	
Récurrence	174	313	487	468	(19)	
total	458	515	973	1246	272	6,3%

① Montant du contrat avec l'Alliance

- 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\$

Bénéfices > investissement + récurrence

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 %

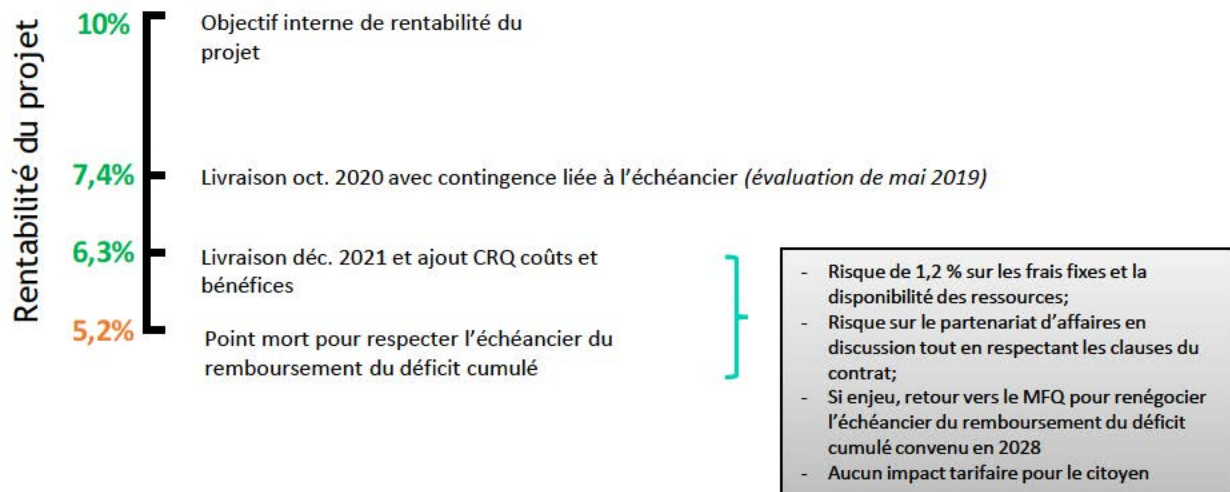
10d. Évaluation de la rentabilité CASA

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 vitesse (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 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. 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 Foides-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. Néanmoins 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 » : - o 5 activités depuis janvier; - o 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 : - Taux de roulement; - 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 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.	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 » : - o 5 activités depuis janvier; - o 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 Goutier 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 : - 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.				
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 VPTL. Planification globale L2 (été 2019) (mai 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 Goutier	
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 Goutier	
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 Goutier	

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 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. 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'ordonnement 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.

Québec, le 30 septembre 2019

Michel Dumas
Vice-Président Région de Québec
140 Grande Allée
Québec, QC G1R 5N6

Objet : Versement d'une avance

Monsieur,

Nous accusons réception en date du 30 septembre 2019, des factures nos 1183-402-2079-66, 1183-402-2080-67, 1183-402-2081-68, 1183-402-2082-69, 1183-402-2083-70, 1183-402-2084-71, 1183-402-2085-72, 1183-402-2086-73, 1183-402-2087-74 et 1183-402-2088-75 pour des services professionnels rendus jusqu'au 30 septembre 2019.

Sans aucune admission quant aux sommes réclamées dans les factures susmentionnées, vous trouverez ci-joint, à titre d'avance, des chèques totalisant un montant de 30 019 583,58 \$.

Tel que convenu, les parties devront entreprendre des travaux de réconciliation relatifs à l'analyse de risques de la Livraison 2 d'ici au 7 octobre 2019 et les compléter le 10 décembre 2019 au plus tard. L'objectif de ces travaux de réconciliation est de permettre aux parties de déterminer et convenir des sommes réellement dues par la Société quant aux services professionnels rendus en tenant compte notamment de la formule de partage de risques prévue au contrat.

Cordialement,

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

Original signé

Karl Malenfant
Vice-président technologies de l'information et chef de projet CASA

c.c. Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
M. Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, finances et performance et responsable de l'application des règles contractuelles

P.J. : Chèques

Je, soussigné, Michel Dumas, reconnais avoir reçu en main propre, de la Société de l'assurance automobile du Québec, ce jour, les chèques n° _____ qui totalisent 30 019 583,58 \$

Et j'ai signé à Québec, ce _____ octobre 2019

Par : Michel Dumas

Titre :



Québec, le 1^{er} octobre 2019

Michel Dumas
Vice-Président Région de Québec
140 Grande Allée
Québec, QC G1R 5N6

Objet : Paiement de factures

Monsieur,

La présente fait suite aux discussions tenues entre nos organisations le 1^{er} octobre 2019 ayant trait à la lettre datée du 30 septembre 2019 que je vous ai remise et a pour objet de vous faire une nouvelle proposition.

Bien que les factures reçues par la Société de l'assurance automobile du Québec¹ relativement à des services professionnels rendus jusqu'au 30 septembre 2019 soient sujettes à un exercice de réconciliation visant à s'assurer du respect des modalités du contrat conclu entre les parties, vous trouverez ci-joint un paiement partiel de 10 M\$.

Tel que convenu, les parties entreprendront des travaux de réconciliation relatifs à l'analyse de risques de la Livraison 2 d'ici le 7 octobre 2019 et les compléteront au plus tard le 10 décembre 2019.

Cordialement,

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

Karl Malenfant
Vice-président technologies de l'information et chef de projet CASA

c.c. Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
M. Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, finances et performance et responsable de l'application des règles contractuelles

P.J. : Chèque

Je, soussigné, Michel Dumas, reconnais avoir reçu en main propre, de la Société de l'assurance automobile du Québec, ce jour, le chèque n° _____ au montant de 10 M\$.

Et j'ai signé à Québec, ce _____ octobre 2019

Par : Michel Dumas,
Titre : Vice-président, Région de Québec

¹ Factures n° 1183-402-2079-66, 1183-402-2080-67, 1183-402-2081-68, 1183-402-2082-69, 1183-402-2083-70, 1183-402-2084-71, 1183-402-2085-72, 1183-402-2086-73, 1183-402-2087-74 et 1183-402-2088-75
Case postale 19600
333, boul. Jean-Lesage N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3070
Télécopieur : 418 644-4539
www.saaq.gouv.qc.ca

Québec, le 1^{er} octobre 2019

Michel Dumas
Vice-Président Région de Québec
140 Grande Allée
Québec, QC G1R 5N6

Objet : Paiement de factures

Monsieur,

La présente fait suite aux discussions tenues entre nos organisations le 1^{er} octobre 2019 ayant trait à la lettre datée du 30 septembre 2019 que je vous ai remise et a pour objet de vous faire une nouvelle proposition.

Bien que les factures reçues par la Société de l'assurance automobile du Québec¹ relativement à des services professionnels rendus jusqu'au 30 septembre 2019 soient sujettes à un exercice de réconciliation visant à s'assurer du respect des modalités du contrat conclu entre les parties, vous trouverez ci-joint un paiement partiel de 10 M\$.

Tel que convenu, les parties entreprendront des travaux de réconciliation relatifs à l'analyse de risques de la Livraison 2 d'ici le 7 octobre 2019 et les compléteront au plus tard le 10 décembre 2019.

Cordialement,

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

Karl Malenfant
Vice-président technologies de l'information et chef de projet CASA

c.c. Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
M. Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, finances et performance et responsable de l'application des règles contractuelles

P.J. : Chèque

Je, soussigné, Michel Dumas, reconnais avoir reçu en main propre, de la Société de l'assurance automobile du Québec, ce jour, le chèque n° [REDACTED] au montant de 10 M\$.

Et j'ai signé à Québec ce 1^{er} octobre 2019

Par : Michel Dumas,
Titre : Vice-président, Région de Québec

¹ Factures n° 1183-402-2079-66, 1183-402-2080-67, 1183-402-2081-68, 1183-402-2082-69, 1183-402-2083-70, 1183-402-2084-71, 1183-402-2085-72, 1183-402-2086-73, 1183-402-2087-74 et 1183-402-2088-75
Case postale 19600
333, boul. Jean-Lesage N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3070
Télécopieur : 418 644-4539
www.saaq.gouv.qc.ca



Québec, le 30 septembre 2019

Michel Dumas
Vice-Président Région de Québec
140 Grande Allée
Québec, QC G1R 5N6

Objet : Versement d'une avance

Monsieur,

Nous accusons réception en date du 30 septembre 2019, des factures nos 1183-402-2079-66, 1183-402-2080-67, 1183-402-2081-68, 1183-402-2082-69, 1183-402-2083-70, 1183-402-2084-71, 1183-402-2085-72, 1183-402-2086-73, 1183-402-2087-74 et 1183-402-2088-75 pour des services professionnels rendus jusqu'au 30 septembre 2019.

Sans aucune admission quant aux sommes réclamées dans les factures susmentionnées, vous trouverez ci-joint, à titre d'avance, des chèques totalisant un montant de 30 019 583,58 \$.

Tel que convenu, les parties devront entreprendre des travaux de réconciliation relatifs à l'analyse de risques de la Livraison 2 d'ici au 7 octobre 2019 et les compléter le 10 décembre 2019 au plus tard. L'objectif de ces travaux de réconciliation est de permettre aux parties de déterminer et convenir des sommes réellement dues par la Société quant aux services professionnels rendus en tenant compte notamment de la formule de partage de risques prévue au contrat.

Cordialement,

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

Karl Malenfant
Vice-président technologies de l'information et chef de projet CASA

c.c. Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
M. Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, finances et performance et responsable de l'application des règles contractuelles

P.J. : Chèques

Je, soussigné, Michel Dumas, reconnais avoir reçu en main propre, de la Société de l'assurance automobile du Québec, ce jour, les chèques n° _____ qui totalisent 30 019 583,58 \$

Et j'ai signé à Québec, ce _____ octobre 2019

Par : Michel Dumas
Titre :

Case postale 19600
333, boul. Jean-Lesage N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3070
Télécopieur : 418 644-4539
www.saaq.gouv.qc.ca

NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

DE : Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance

DATE : Le 1^{er} octobre 2019

OBJET :

- Paiement de factures à l'Alliance pour services professionnels rendus jusqu'au 30 septembre 2019

OBJECTIF DE LA NOTE :

- Décision

CONTEXTE

- En date du 30 septembre, des factures totalisant 30 019 583 \$ ont été reçues de l'Alliance. La SAAQ estime que ces factures incluent des montants qui auraient dû être facturés à taux réduit, selon la formule de partage de risque convenue au contrat, pour un total 19 M\$. Les contrôles entourant les heures facturées ne sont pas complétés mais les montants en cause sont plausibles.
- Il a été convenu entre la Société et l'Alliance d'effectuer des travaux de réconciliation relativement à l'analyse de risque de la Livraison 2. Ces travaux se poursuivront jusqu'au 10 décembre.
- En attendant la conclusion de ces travaux, un paiement partiel de 10 M\$ sera versé à l'Alliance pour la portion que la SAAQ estime payable. Ce montant est basé sur les factures que la Société a reçues de l'Alliance en date du 30 septembre.
- Les travaux de réconciliation viendront confirmer les sommes réellement dues par la Société. Une stratégie de récupération des sommes versées en trop, le cas échéant, devra être convenue entre les parties.

RISQUE

- Le risque représente la possibilité que le paiement partiel soit supérieur à ce que la SAAQ doit réellement payer.
- Facteurs d'atténuation :
 - La Société estime que le montant payable en fonction de la formule de partage de risques au contrat est de 10,9 M\$, ce qui est supérieur au paiement partiel de 10 M\$.
 - L'Alliance a confirmé son désir de poursuivre le projet devant 500 personnes.
 - L'Alliance a démontré une volonté de faire la réconciliation des risques de la livraison 2.
 - Plusieurs travaux à venir, dont CRQ et indemnisation, seront payés à l'Alliance à plein tarif.
 - La Société dispose de 9,6 M\$ de retenues sur la facturation de l'Alliance depuis le début du projet.
 - Conformément au contrat, l'Alliance serait sujette à une pénalité jusqu'à 50 M\$ si elle résiliait le contrat.

VERSEMENT

- Une lettre, préparée en collaboration avec la Direction des affaires juridiques, devra être signée par le Vice-président aux technologies de l'information.
- Cette lettre signée devra être acheminée à la Direction générale des finances et du contrôle organisationnel (DGFCO) ainsi qu'à l'Alliance (copie conforme PCD et RARC).
- La DGFCO produira le chèque relatif au paiement partiel sur la base de cette lettre signée, qui servira de pièce justificative.
- Une deuxième copie de la lettre signée sera imprimée. On y ajoutera manuellement le numéro du chèque ainsi qu'une section pour accuser la réception par l'Alliance de la lettre et du chèque.
- La lettre sera acheminée à l'Alliance, avec le chèque y étant attaché.

NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

DE : Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance

DATE : Le 30 septembre 2019

OBJET :

➤ Versement d'une avance à l'Alliance

OBJECTIF DE LA NOTE :

➤ Décision

CONTEXTE

- En date du 30 septembre, des factures totalisant 30 M\$ ont été reçues de l'Alliance. La SAAQ estime que ces factures incluent des montants qui auraient dû être facturés à taux réduit, selon la formule de partage de risque convenue au contrat, pour un total 19,1 M\$. Les contrôles entourant les heures facturées ne sont pas complétés mais les montants en cause sont plausibles.
- Il a été convenu entre la Société et l'Alliance d'effectuer des travaux de réconciliation relativement à l'analyse de risque de la Livraison 2. Ces travaux se poursuivront jusqu'au 10 décembre.
- En attendant la conclusion de ces travaux, une avance de 30 M\$ sera versée à l'Alliance. Ce montant est basé sur les factures que la Société a reçues de l'Alliance en date du 30 septembre.
- Les travaux de réconciliation viendront confirmer les sommes réellement dues par la Société. Une stratégie de récupération des sommes versées en trop, le cas échéant, devra être convenue entre les parties.
- Selon le dictionnaire de la comptabilité de Ménard et al, une avance se définit comme suit : « Avance prélevée sur un crédit budgétaire consenti à un bénéficiaire qui doit rendre compte de la somme reçue ou la rembourser. »

RISQUE

- Le risque représente la possibilité de perdre les sommes avancées.
- Facteurs d'atténuation :
 - L'Alliance a confirmé son désir de poursuivre le projet devant 500 personnes.
 - L'Alliance a démontré une volonté de faire la réconciliation des risques de la livraison 2.
 - Plusieurs travaux à venir, dont CRQ et indemnisation, seront payés à l'Alliance à plein tarif.
 - La Société dispose de 9,6 M\$ de retenues sur la facturation de l'Alliance depuis le début du projet.

e Pénalité de 50 M\$ si l'Alliance se retire

	Mal	Sept.	Déc.
Coûts à partage de risque	19,1	4,8	23,9 M\$
Coûts payables	10,9	15,5	26,4 M\$
Total	30,0	20,3	50,3 M\$

Risque financier	
Coûts à partage de risque	19,1
(-) Retenues	-9,6
	9,5 M\$

Versement de l'avance
• lettre signée de Karl

100

**NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION ET AU DIRECTEUR GÉNÉRAL –
SERVICES D'AFFAIRES MONDIAUX IBM CANADA**

DE : Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance et responsable de l'application des règles contractuelles;
Karl Malenfant, vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA et,
Michel Dumas, vice-président IBM – région de Québec

DATE : Le 4 octobre 2019

OBJET : Comité de travail / Travaux de réconciliation relatifs à l'analyse de risques de la livraison 2 de CASA	OBJECTIF DE LA NOTE : ➤ Pour autorisation
---	---

EXPOSÉ DE LA SITUATION

Comme convenu lors de la rencontre du 11 septembre dernier entre M. Claude Guay, directeur général – Services d'affaires mondiaux IBM Canada et Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction de la SAAQ, des travaux de réconciliation relatifs à l'analyse de risques et l'évolution des hypothèses contractuelles de la livraison 2 du projet CASA seront entrepris.

Pour ce faire, les parties mettront à la disposition d'un **comité de travail** les ressources nécessaires pour la réalisation de ce mandat dont les objectifs sont :

- Avoir une compréhension commune sur le fonctionnement du partage de risque;
- Identifier et analyser toute évolution ayant un impact financier sur le programme, et ce, à partir de :
 - Analyse de risques de la livraison 2;
 - Évolution des hypothèses contractuelles;
- Identifier les impacts sur l'application du partage de risques;
- Soulever tous autres éléments d'écart, le cas échéant;
- Parvenir à une compréhension commune des parties sur l'évolution des risques, sur les écarts, le cas échéant, et sur leurs impacts;
- Émettre des recommandations quant à la suite de l'exécution du contrat eu égard à la réalisation de la Livraison 2.

FONCTIONNEMENT

M. Yves Frenette et M. Michel Dumas agiront à titre de responsables du mandat. Pour la gestion de ce dernier, un comité exécutif sera formé et constitué des membres suivants : Karl Malenfant, Bernard Roy, Yves Frenette et Michel Dumas :

Pour assister messieurs Frenette et Dumas, un comité de travail sera mis en place. Les leaders de ce comité de travail seront : M. Claude Lantier, CPA, et M. Michel Lavoie, Ph. D.

Pour l'aspect légal, ils seront également assistés de Me Jean-François De Rico et d'un avocat de l'alliance afin de s'assurer que l'ensemble des recommandations respectent bien le cadre contractuel du projet.

De plus, différents groupes de travail composés de personnels de la SAAQ et de l'Alliance seront constitués en fonction des besoins identifiés par les leaders de ce comité.

Les travaux débuteront le 7 octobre prochain et les livrables suivants sont attendus :

Livrables	S'adresse à :	Dates
Revue aux deux semaines des travaux du comité exécutif	Yves Frenette, Karl Malenfant et Michel Dumas,	À convenir
Rapport intermédiaire – format exécutif	Mme Tremblay et M. Guay	2019-11-11
Rapport final préliminaire	Mme Tremblay et M. Guay	2019-12-06
Rapport final	Mme Tremblay et M. Guay	2019-12-10
Présentation au CA de la SAAQ	Membres du CA	2019-12-12

À noter que chacune des parties assumera ses coûts respectifs associés à ces travaux.

LE LIVRABLE :

Le résultat attendu :

Le rapport final comprendra les éléments suivants :

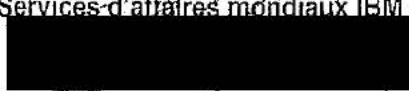
1. Un tableau sommaire énumérant les principaux changements, l'impact financier et la recommandation du partage entre les parties,
2. Une fiche d'une page pour chaque changement détaillant les raisons pour lesquelles ce changement était requis, l'impact financier, le partage entre les parties et les raisons justifiant ce partage.

RECOMMANDATIONS

Considérant :

- le succès de la livraison 1 et la volonté indéniable du maintien du partenariat actuel SAAQ & Alliance à poursuivre en ce sens pour la livraison 2,
- le contrat signé entre les parties le 14 juin 2017 et le partage de risques y étant associé,
- le fait que ces travaux de réconciliation seront l'assise du bon fonctionnement du partage de risques relative à la livraison 2.

Il est recommandé d'autoriser la formation de ce comité de travail.

Autorisation de la PCD-SAAQ 	Autorisation du directeur général - Services d'affaires mondiaux IBM Canada 
Madame Nathalie Tremblay Date : 7 octobre 2019 .	Monsieur Claude Guay Date : 7 octobre 2019

Préparée par : Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance et responsable de l'application des règles contractuelles, le 4 octobre 2019

Karl Malenfant, vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA, le 4 octobre 2019

Michel Dumas, vice-président IBM – région de Québec, le 4 octobre 2019



Québec, le 30 octobre 2019

Michel Dumas
Vice-Président Région de Québec
140 Grande Allée
Québec, QC G1R 5N6

Objet : Paiement de facture

Monsieur,

La Société a bien reçu, le 25 octobre 2019, la facture n° 1183-402-2092-79 au montant de 5,8 M\$ pour les services professionnels rendus du 1^{er} au 31 octobre 2019. Vous trouverez ci-joint un paiement partiel de 5 M\$ relativement à cette facture.

Rappelons que, tel que convenu entre la Société et l'Alliance, les travaux de réconciliation visant à s'assurer du respect des modalités du contrat conclu entre les parties se déroulent tel que prévu et seront complétés au plus tard le 10 décembre 2019.

Cordialement,

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

[Redacted signature block]
Karl Malenfant
Vice-président technologies de l'information et chef de projet CASA

p. j. Chèque

c. c. Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
M. Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, finances et performance et responsable de l'application des règles contractuelles

Je, soussigné, Michel Dumas, reconnais avoir reçu en main propre, de la Société de l'assurance automobile du Québec, ce jour, le chèque n° [Redacted] au montant de 5 M\$.

Et j'ai signé à Québec, ce 30 octobre 2019

[Redacted signature]
Par : Michel Dumas,
Titre : Vice-président, Région de Québec

[illegible]

Programme de transformation CASA
Lot 10 - Livraison 2 - Réalisation (30210-R-...)
Efforts estimés du 1er au 31 octobre

Sommaire par profil	taux horaires	nb heures proj. au 31-10	total \$
Coach	377,00 \$	162,00	61 074,00 \$
Équipier Assistance à la gestion / Intégration AQ	118,00 \$	3 028,00	357 304,00 \$
Équipier Gestion du Changement et communication	144,00 \$	1 334,00	192 096,00 \$
Équipier Solution d'Affaires	154,00 \$	12 830,00	1 975 820,00 \$
Équipier Solution technologique	84,00 \$	20 876,00	1 753 584,00 \$
Experts	360,00 \$	686,00	246 960,00 \$
Leader-adjoint	280,00 \$	1 662,00	465 360,00 \$
Total général		40 578,00	5 052 198,00 \$

NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

DE : Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance

DATE : Le 25 octobre 2019

OBJET : ➤ Paiement partiel à l'Alliance pour services professionnels rendus en octobre 2019	OBJECTIF DE LA NOTE : ➤ Décision
---	--

CONTEXTE

- Il a été convenu entre la Société et l'Alliance d'effectuer des travaux de réconciliation relativement à l'analyse de risque de la Livraison 2. Ces travaux se poursuivront jusqu'au 10 décembre.
- En attendant la conclusion de ces travaux, un paiement partiel de 10 M\$ a été versé à l'Alliance pour la portion que la SAAQ estime payable pour les travaux de l'Alliance en date du 30 septembre.
- Les travaux de réconciliation viendront confirmer les sommes réellement dues par la Société. Une stratégie de récupération des sommes versées en trop, le cas échéant, devra être convenue entre les parties.
- Pour le mois d'octobre 2019, le montant estimé des honoraires de l'Alliance à partir des 2 premières semaines du mois d'octobre, est de 5,8 M\$. La SAAQ a reçu une facture de l'Alliance relativement à ces travaux.
 - Ces travaux sont relatifs au lot 10B et les heures effectuées en octobre ne sont pas touchées par l'application des taux réduits en fonction de la formule de partage de risques prévue au contrat car le lot vient de débiter. Le budget total du lot 10B est de 13,6 M\$.
 - Selon les modalités du contrat, ces honoraires seront payables au plein tarif lorsque l'entente du lot 10B sera signée et que les objectifs de sprints seront atteints. L'entente de lot 10B est en cours de rédaction.
- Dans l'attente de la conclusion des travaux de réconciliation, il est présentement envisagé de procéder à un second paiement partiel de 5 M\$ à l'Alliance en lien avec le montant estimé des honoraires d'octobre 2019 de 5,8 M\$.

RISQUE

- Le risque représente la possibilité que le paiement partiel soit supérieur à ce que la SAAQ doit réellement payer. Toutefois le budget total du lot s'élève à 13,6 M\$.
- Facteurs d'atténuation :
 - La Société dispose de 6,3 M\$ de retenues sur la facturation de l'Alliance depuis le début du projet, ce qui est supérieur au montant de 5 M\$.
 - Conformément au contrat, l'Alliance serait sujette à une pénalité jusqu'à 50 M\$ si elle résiliait le contrat.

VERSEMENT

- Une lettre devra être signée par le Vice-président aux technologies de l'information.
- Cette lettre signée devra être acheminée à la Direction générale des finances et du contrôle organisationnel (DGFCO) ainsi qu'à l'Alliance (copie conforme PCD et RARC).
- La DGFCO produira le chèque relatif au paiement partiel sur la base de cette lettre signée, qui servira de pièce justificative.
- Une deuxième copie de la lettre signée sera imprimée. On y ajoutera manuellement le numéro du chèque ainsi qu'une section pour accuser la réception par l'Alliance de la lettre et du chèque.
- La lettre sera acheminée à l'Alliance, avec le chèque y étant attaché.

Vice-présidence aux technologies de l'information

Québec, le 29 novembre 2019

Michel Dumas
Vice-Président Région de Québec
140 Grande Allée
Québec, QC G1R 5N6

Objet : Paiement de facture

Monsieur,

La Société a bien reçu, le 26 novembre 2019, la facture n° 1183-402-2095-82 au montant de 5,7 M\$ pour les services professionnels rendus du 1^{er} au 30 novembre 2019. Vous trouverez ci-joint un paiement partiel de 5 M\$ relativement à cette facture.

Rappelons que, tel que convenu entre la Société et l'Alliance, les travaux de réconciliation visant à s'assurer du respect des modalités du contrat conclu entre les parties se déroulent tel que prévu et seront complétés au plus tard le 10 décembre 2019.

Cordialement,

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

Karl Mathenat
Vice-président technologies de l'information et chef de projet CASA

p. j. Chèque

c. c. Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
M. Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, finances et performance et responsable de l'application des règles contractuelles

Je, soussigné, Michel Dumas, reconnais avoir reçu en main propre, de la Société de l'assurance automobile du Québec, ce jour, le chèque n° [REDACTED] au montant de 5 M\$.

Et l'ai signé à Québec, ce 29 novembre 2019

Par : Michel Dumas,
Titre : Vice-président, Région de Québec



Le 26 novembre 2019

Société de l'assurance automobile du
Québec
Monsieur Sylvain Cloutier
Dir. bureau de projets et de programmes
333, boul. Jean-Lesage, N-2-33
C.P. 19600, succ. Terminus
Québec (Québec)
G1K 8J6

FACTURE
1183-402-2095-82

CT4770000050 - P22899 - Livraison 2 - Permis et
Immatriculation

Efforts estimés du 1er novembre 2019 au
30 novembre 2019

Bon de commande # 4500000098

Lot 10 - Livraison 2 - Cycle 5

Sommaire de la facturation 4 953 300,00

N.B. Détail en annexe

Sous-Total	4 953 300,00
102210697 RT TPS	247 665,00
1002236393 TVP	494 091,68
Total \$ CAN	5 695 056,68

Paiement dû selon les termes de votre contrat ou net sur réception

2700, boul. Laurier, Tour Champlain T 418 653-6874 C 418 690-8639
Bureau 4000, Québec QC info@lgs.com
GIV 4RS lgs.com

CT4770000050 - P22899 - Livraison 2 - Permis et Immatriculation

Services professionnels estimés du 1er au 30 novembre 2019

Bon de commande # 4500000098

Lot 10 - Livraison 2 - Cycle 5

Sommaire de la facturation 4 953 300,00 \$

Programme de transformation CASA

Lot 10 - Livraison 2 - Réalisation (30210-R-...)

Efforts estimés du 1er au 30 novembre - Travaux du Cycle 5

Sommaire par profil	taux horaire	nb heures proj. au 30-11	total \$
Coach	377,00 \$	330,00	124 410,00 \$
Équipier Assistance à la gestion / Intégration AQ	118,00 \$	2 380,00	280 840,00 \$
Équipier Gestion du Changement et communication	144,00 \$	1 060,00	152 640,00 \$
Équipier Solution d'Affaires	154,00 \$	13 057,00	2 010 778,00 \$
Équipier Solution technologique	84,00 \$	19 748,00	1 658 832,00 \$
Experts	360,00 \$	662,00	238 320,00 \$
Leader-adjoint	280,00 \$	1 741,00	487 480,00 \$
Total général		38 978,00	4 953 300,00 \$

NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

DE : Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance

DATE : Le 27 novembre 2019

OBJET :

- Paiement partiel à l'Alliance pour services professionnels rendus en novembre 2019

OBJECTIF DE LA NOTE :

- Décision

CONTEXTE

- Il a été convenu entre la Société et l'Alliance d'effectuer des travaux de réconciliation relativement à l'analyse de risque de la Livraison 2. Ces travaux se poursuivront jusqu'au 10 décembre.
- En attendant la conclusion de ces travaux, des paiements partiels totalisant 15 M\$ ont été versés à l'Alliance pour la portion que la SAAQ estime payable pour les travaux de l'Alliance en date du 30 septembre et du 31 octobre.
- Les travaux de réconciliation viendront confirmer les sommes réellement dues par la Société. Une stratégie de récupération des sommes versées en trop, le cas échéant, devra être convenue entre les parties.
- Pour le mois de novembre 2019, le montant estimé des honoraires de l'Alliance est de 5,7 M\$. La SAAQ a reçu une facture de l'Alliance relativement à ces travaux.
 - Ces travaux sont relatifs au lot 10 et les heures effectuées en novembre seraient touchées par l'application des taux réduits en fonction de la formule de partage de risques prévue au contrat.
- Dans l'attente de la conclusion des travaux de réconciliation, il est présentement envisagé de procéder à un troisième paiement partiel de 5 M\$ à l'Alliance en lien avec le montant estimé des honoraires de novembre 2019 de 5,7 M\$.

RISQUE

- Le risque représente la possibilité que les paiements partiels soit supérieurs à ce que la SAAQ doit réellement payer. Ce risque s'élève à 9,1 M\$.
- Facteurs d'atténuation :
 - La Société dispose de 6,3 M\$ de retenues sur la facturation de l'Alliance depuis le début du projet, ce qui ramène le **risque résiduel à 2,8 M\$**.
 - Des paiements sur des factures mensuelles sur d'autres travaux (ex : récurrence) pourraient être retenus.
 - Conformément au contrat, l'Alliance serait sujette à une pénalité jusqu'à 50 M\$ si elle résiliait le contrat.

VERSEMENT

- Une lettre devra être signée par le Vice-président aux technologies de l'information.
- Cette lettre signée devra être acheminée à la Direction générale des finances et du contrôle organisationnel (DGFCO) ainsi qu'à l'Alliance (copie conforme PCD et RARC).
- La DGFCO produira le chèque relatif au paiement partiel sur la base de cette lettre signée, qui servira de pièce justificative.
- Une deuxième copie de la lettre signée sera imprimée. On y ajoutera manuellement le numéro du chèque ainsi qu'une section pour accuser la réception par l'Alliance de la lettre et du chèque.
- La lettre sera acheminée à l'Alliance, avec le chèque y étant attaché.

Québec, le 19 décembre 2019

Monsieur Michel Dumas
Vice-président Région de Québec
140, Grande Allée
Québec (Québec) G1R 5N6

**Objet : Suivi des travaux de réconciliation des écarts relatifs à l'analyse de
risques de la livraison 2 / Note à la présidente et chef de la direction et
au directeur général – Services d'affaires mondiaux IBM Canada du
4 octobre 2019**

Monsieur,

La présente vise à faire état des travaux de réconciliation des écarts qui, comme convenu, se poursuivent. Rappelons que l'objectif de ces travaux est d'assurer le succès du projet CASA dans le respect des modalités du contrat conclu entre les parties.

D'une part, les travaux à ce jour ont permis d'établir un classement des écarts en cinq familles, soit l'impact du nouveau plan détaillé sur l'échéancier et les efforts, le changement aux hypothèses critiques de travail, les événements liés au marché de l'emploi, la complexité des travaux ainsi que le cycle de réalisation.

D'autre part, la documentation des faits appuyant les écarts et l'analyse juridique préliminaire du respect des documents contractuels sont complétées. La validation de l'évaluation financière des écarts, représentant une somme estimée à 135 M\$ à répartir entre la Société et l'Alliance, avance promptement et est à compléter.

Dans l'intervalle, il a donc été convenu d'effectuer des paiements partiels sur réception des factures relatives aux services professionnels rendus correspondant aux heures travaillées aux taux prévus au contrat.

À ce titre, la Société a fait, en date du 30 novembre 2019, des paiements partiels totalisant 20 M\$. Selon l'information obtenue, 4,1 M\$ additionnels seraient requis pour le mois de décembre 2019. Considérant l'avancement des travaux de réconciliation, la Société est disposée à effectuer un paiement partiel de 4 M\$ en décembre 2019, portant le total à 24 M\$. La Société confirme qu'il est improbable que ces sommes ou une partie de celles-ci soient récupérées aux termes de ces travaux.

Rappelons aussi qu'une révision juridique finale sera effectuée afin qu'un dossier complet, qui tiendra compte du partage de risques prévu au contrat, puisse être présenté aux instances décisionnelles de chacune des parties pour décision au plus tard le 20 février 2020. Le solde des services rendus facturés à ce jour tels qu'ajustés en fonction des résultats des travaux de réconciliation sera payé, le cas échéant, à cette date.

Cordialement,



Yves Frenette, FCPA, FCA

Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance et responsable de l'application des règles contractuelles

- c. c. M^{me} Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction de la Société de l'assurance automobile du Québec
- M. Karl Malenfant, vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA
- M. Claude Guay, directeur général -- services d'affaires mondiaux IBM Canada

Lépinay, Francine

De: Lépinay, Francine
Envoyé: 19 décembre 2019 09:57
À: Michel Dumas; [REDACTED]@hotmail.com
Objet: Suivi des travaux de réconciliation et paiements de factures
Pièces jointes: 2019-12-19-Projet de lettre à M. Dumas .docx

Bonjour Michel,

Tu trouveras ci-joint la version amendée de la lettre de Yves Frenette relativement au *Suivi des travaux de réconciliation des écarts relatifs à l'analyse de risques de la livraison 2*. J'attends la confirmation que tout est ok de ton côté.

À titre informatif, voici un tableau présentant les sommes que la SAAQ a versé à l'Alliance depuis septembre. Pour décembre, prendre note qu'un dépôt direct de 1,9 M\$ (inclus dans les autres paiements de 7,6 M\$) sera fait demain pour des factures régulières et que le chèque de 4 M\$ pourra t'être remis demain matin suite à qu'on se soit entendu sur la lettre.

Le total des sommes versées (taxes incluses) depuis septembre est de 46,1 M\$ dont 11,6 M\$ en décembre.

	Paielements partiels	Autres paielements factures	TOTAL
Septembre	10 000 000 \$	7 998 258 \$	17 998 258 \$
Octobre	5 000 000 \$	3 888 588 \$	8 888 588 \$
Novembre	5 000 000 \$	2 670 140 \$	7 670 140 \$
Décembre	4 000 000 \$	7 587 096 \$	11 587 096 \$
Total	24 000 000 \$	22 144 082 \$	46 144 082 \$

Bonne journée

Francine Lépinay CPA, CA
Directrice générale des finances et du contrôle organisationnel

Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage, E-5-36 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Tél. : 418-528-3621 Cellulaire [REDACTED]
✉ francine.lepinay@saag.gouv.qc.ca

Le 19 décembre 2019

Michel Dumas
Vice-président Région de Québec
140 Grande Allée
Québec, QC G1R 5N6

Objet : Paiement de facture

Monsieur,

La Société a bien reçu, le 16 décembre 2019, la facture n° 1183-402-2096-83 au montant de 4,1 M\$ pour les services professionnels estimés du 1^{er} au 20 décembre 2019. Vous trouverez ci-joint un paiement partiel de 4 M\$ relativement à cette facture.

Rappelons que, tel qu'il a été convenu entre la Société et l'Alliance, les travaux de réconciliation visant à s'assurer du respect des modalités du contrat conclu entre les parties se poursuivent. Il est prévu qu'un dossier puisse être présenté aux instances décisionnelles de la Société et de l'Alliance pour décision au plus tard le 20 février 2020.

Cordialement,

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC


Karl Malenfant
Vice-président technologies de l'information et chef de projet CASA

p. j. : Chèque

c. c. M^{me} Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
M. Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, finances et performance et responsable de l'application des règles contractuelles

Je, soussigné, Michel Dumas, reconnais avoir reçu en main propre, de la Société de l'assurance automobile du Québec, ce jour, le chèque n°  au montant de 4 M\$.

Et j'ai signé à Québec, ce 20 décembre 2019


Par : Michel Dumas
Titre : Vice-président, Région de Québec



Le 16 décembre 2019

Société de l'assurance automobile du
Québec
Monsieur Sylvain Cloutier
Dir. bureau de projets et de programmes
333, boul. Jean-Lesage, N-2-33
C.P. 19600, succ. Terminus
Québec (Québec)
G1K 8J6

FACTURE
1183-402-2096-83

CT4770000050 - P22899 - Livraison 2 - Permis et
Immatriculation

Services professionnels estimés du
1er décembre 2019 au 20 décembre 2019

Bon de commande #4500000098

Lot 10 - Livraison 2 - Cycle 5-6

Sommaire de la facturation 3 581 626,50

N.B. Détail en annexe

Sous-Total	3 581 626,50
102210697 RT TPS	179 081,33
1002236393 TVP	357 267,24

Total \$ CAN 4 117 975,07

Paielement dû selon les termes de votre contrat ou net sur réception

2700, boul. Laurier, Tour Champlain
Bureau 4000, Québec QC
G1V 4K5

T 418 653-6574 C 418 580-8635
info@lgs.com
lgs.com

CT4770000050 - P22899 - Livraison 2 - Permis et Immatriculation

Services professionnels estimés du 1er au 20 décembre 2019

Bon de commande # 4500000098

Lot 10 - Livraison 2 - Cycle 5-6

Sommaire de la facturation 3 581 626,50 \$

Programme de transformation CASA

Lot 10 - Livraison 2 - Réalisation (30210-R-...)

Efforts estimés du 1er au 20 décembre - Travaux du Cycle 5 et 6

Sommaire par profil	taux horaire	nb heures proj. au 20-12	total \$
Coach	377,00 \$	222,00	83 694,00 \$
Équipier Assistance à la gestion / Intégration AQ	118,00 \$	1 893,75	223 462,50 \$
Équipier Gestion du Changement et communication	144,00 \$	702,00	101 088,00 \$
Équipier Solution d'Affaires	154,00 \$	9 291,00	1 430 814,00 \$
Équipier Solution technologique	84,00 \$	14 172,00	1 190 448,00 \$
Experts	360,00 \$	570,00	205 200,00 \$
Leader-adjoint	280,00 \$	1 239,00	346 920,00 \$
Total général		28 089,75	3 581 626,50 \$

NOTE À LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

DE : Yves Frenette, vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance

DATE : Le 19 décembre 2019

OBJET : ➤ Paiement partiel à l'Alliance pour services professionnels rendus en décembre 2019	OBJECTIF DE LA NOTE : ➤ Décision
--	--

CONTEXTE

- Il a été convenu entre la Société et l'Alliance d'effectuer des travaux de réconciliation relativement à l'analyse de risque de la Livraison 2. Ces travaux se poursuivront jusqu'en janvier 2020.
- En attendant la conclusion de ces travaux, des paiements partiels totalisant 20 M\$ ont été versés à l'Alliance pour la portion que la SAAQ estime payable pour les travaux de l'Alliance en date du 30 septembre, du 31 octobre et du 30 novembre.
- Les travaux de réconciliation viendront confirmer les sommes réellement dues par la Société. Une stratégie de récupération des sommes versées en trop, le cas échéant, devra être convenue entre les parties.
- Pour le mois de décembre 2019, le montant estimé des honoraires de l'Alliance est de 4,1 M\$. La SAAQ a reçu une facture de l'Alliance relativement à ces travaux.
 - Ces travaux sont relatifs au lot 10 et les heures effectuées en décembre seraient touchées par l'application des taux réduits en fonction de la formule de partage de risques prévue au contrat.
- Dans l'attente de la conclusion des travaux de réconciliation, il est présentement envisagé de procéder à un quatrième paiement partiel de 4 M\$ à l'Alliance en lien avec le montant estimé des honoraires de décembre 2019 de 4,1 M\$.

RISQUE

- Le risque représente la possibilité que les paiements partiels soit supérieurs à ce que la SAAQ doit réellement payer. Le total des coûts préliminaires estimés comme étant payables, des retenues et cautions en possession de la Société (36 M\$) est supérieur au total des paiements partiels de 24 M\$, comme le montre le tableau suivant.

En M\$	Factures reçues	Coûts à partage de risque (en réconciliation)	Coûts préliminaires payables	Paiements partiels
Septembre	30,0	19,1	10,9	10,0
Octobre	5,8	5,8	-	5,0
Novembre	5,7	5,7	-	5,0
Décembre	4,1	4,1	-	4,0
Sous-Total	45,6	34,7	10,9	24,0

Évaluation du risque				
Caution (10% des services professionnels)			18,8	
Solde des retenues en date du 27 novembre			6,3	
Total	45,6	34,7	36,0	24,0

- Autres facteurs d'atténuation :
 - Des paiements sur des factures mensuelles sur d'autres travaux (ex : récurrence) pourraient être retenus.
 - Conformément au contrat, l'Alliance serait sujette à une pénalité jusqu'à 50 M\$ si elle résiliait le contrat.

VERSEMENT

- Une lettre devra être signée par le Vice-président aux technologies de l'information.
- Cette lettre signée devra être acheminée à la Direction générale des finances et du contrôle organisationnel (DGFCO) ainsi qu'à l'Alliance (copie conforme PCD et RARC).
- La DGFCO produira le chèque relatif au paiement partiel sur la base de cette lettre signée, qui servira de pièce justificative.
- Une deuxième copie de la lettre signée sera imprimée. On y ajoutera manuellement le numéro du chèque ainsi qu'une section pour accuser la réception par l'Alliance de la lettre et du chèque.
- La lettre sera acheminée à l'Alliance, avec le chèque y étant attaché.

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

Période se terminant le 16 novembre 2019

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

Le 3 décembre 2019

Table des matières

1. Travaux réalisés depuis le 17 septembre
2. Échéancier global
3. Indicateurs de gestion / Par livraison
4. Livraison 2 : suivi des indicateurs de gestion
5. Livraison 2 : grands jalons du plan global par activités
6. Livraison 2 : suivi des activités du plan global
7. Suivi financier global
8. Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance
9. Livraison 2 : risques / Réévaluation par les membres du comité de gestion CASA
10. Revues de l'assurance qualité / EY
11. Comité exécutif SAP / Séance du 19 novembre 2019
12. Suivi des décisions d'affaires structurantes
13. Certification du Centre de support
14. Calendrier de reddition de comptes 2020

Table des matières (suite)

Annexes

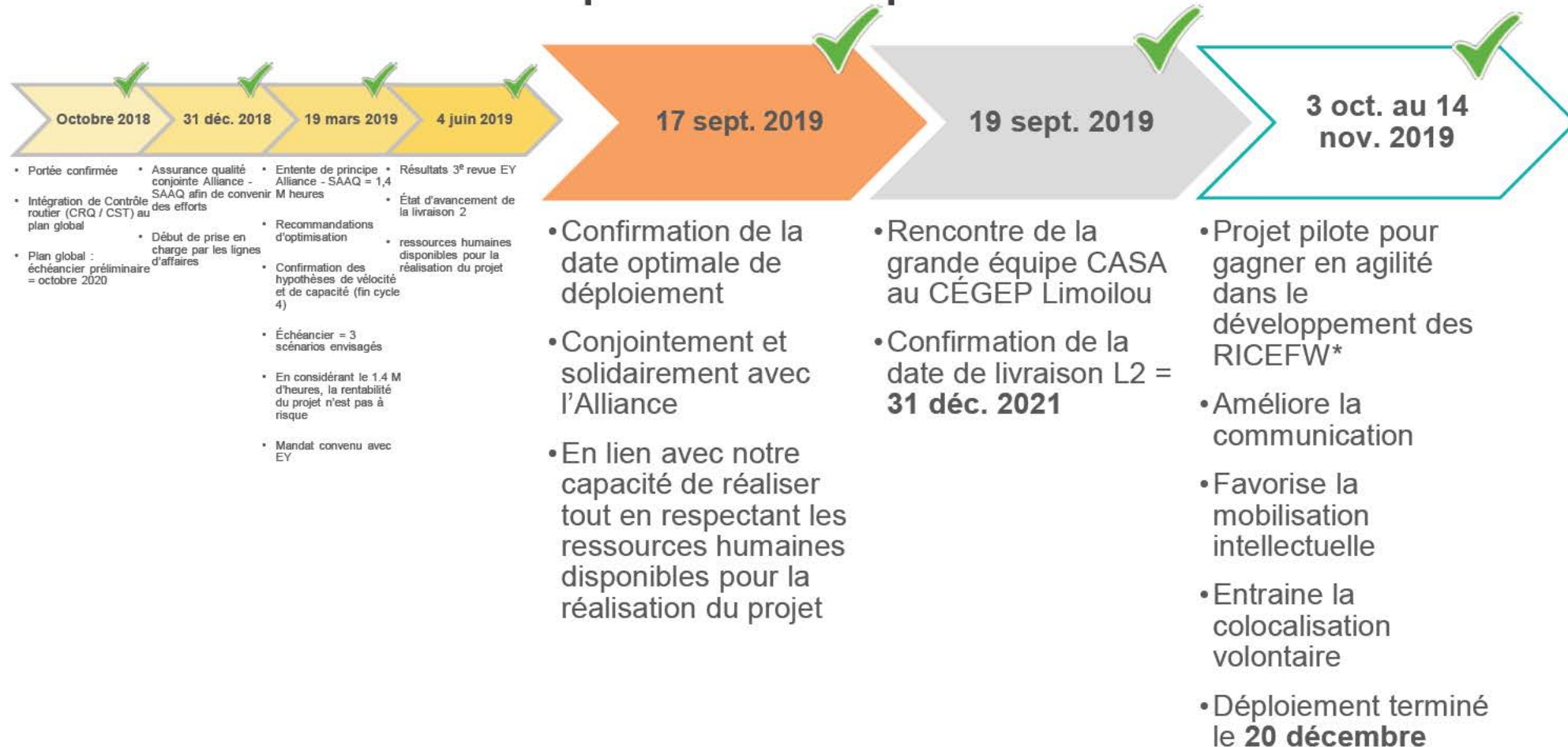
Annexe 1 - Registre des décisions d'affaires structurantes

Annexe 2 - Retour sur les étapes d'intégration de l'agilité

Annexe 3 - Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY / Mise à jour au 12 novembre

1. Travaux réalisés depuis le 17 septembre



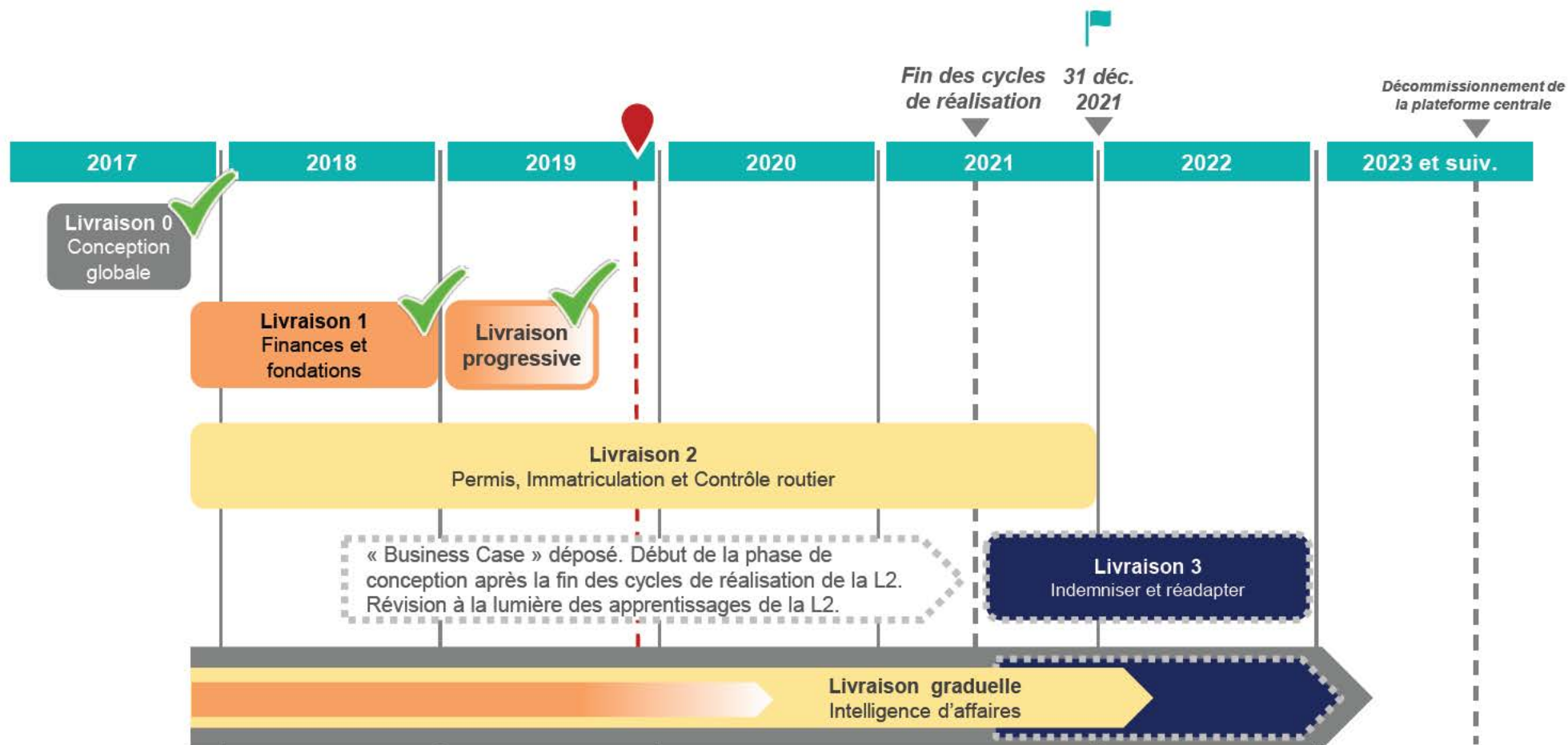
*Annexe 2 : retour sur les étapes d'intégration de l'agilité
 *Annexe 3 : projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW



Ce qu'en pensent les équipiers :

« On vit vraiment l'équipe naturelle »
 « On corrige les anomalies et on résout les bloquants au fur et à mesure »
 « On découpe davantage »
 « On gagne vraiment en agilité »

2. Échéancier global



3. Indicateurs de gestion

Par livraison

En attente des travaux du comité de réconciliation des écarts prévus pour le 10 décembre

Appréciation globale*



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

Livraison	Indicateur										
	Délai		Coûts		Portée	Ressources humaines		Risques	Bloquants stratégiques	Bénéfices	Gestion de l'entente
	IPD ¹		IPC ²			SAAQ	Alliance				
0 – Conception globale					Livraison terminée						
1 – Finances et fondations	Livraison complétée mis à part le sous-processus planification de la main-d'œuvre (L1 progressive) ainsi que le règlement de certaines anomalies, dont la réalisation est maintenant assumée par le Centre de support.										
2 – Permis, Immatriculation et Contrôle routier	À venir	◆	À venir	□	●	●	◆	◆	□	●	□
IR – Indemniser et Réadapter	Le cas d'affaires (« Business Case ») a été déposé à l'exécutif de la Société.										

4. Livraison 2 : suivi des indicateurs de gestion



Délais :

- Les résultats du projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW (Rapport, Interface, Conversion, « Enhancement », « Workflow ») sont positifs. Cependant, les modifications requises à l'organisation du travail réduisent temporairement la vélocité. État d'avancement des travaux du cycle 5 = 56 % au 16 novembre (Cycle 5 : du 29 septembre au 14 décembre 2019). Une partie de cette dette sera récupérée au cycle 6. Notons toutefois que les dettes transférées des cycles 3 et 4 vers le cycle 5 sont résorbées.



Coûts :

- Les coûts pourraient être ajustés à la suite des travaux du comité de réconciliation des écarts. Les résultats seront présentés par la VPRHFP. Date ciblée = 10 décembre.



Ressources - Alliance :

- Manque quelques joueurs clés dont certaines ressources stratégiques;
- Défis contractuels avec 2 ressources de l'Alliance (tribu Expérience client);
- L'inventaire des autres ressources manquantes, en fonction des profils, sera effectué avec le « Roadmap » final (20 décembre).



Risques :

- Préoccupés par 4 risques qui pourraient potentiellement devenir à surveiller (jaune), les membres du comité de gestion CASA ont procédé à une réflexion à l'égard des risques lors de la séance du 21 novembre dernier (réf. : section 3.5). Prochaine réactualisation officielle des risques = février 2020. Les risques de la L2 réactualisés seront présentés au CD du 3 mars 2020.



Bloquants :

- Plans d'action en cours sur 7 bloquants au niveau du v.-p. Aucune aide requise de la part du comité de direction.

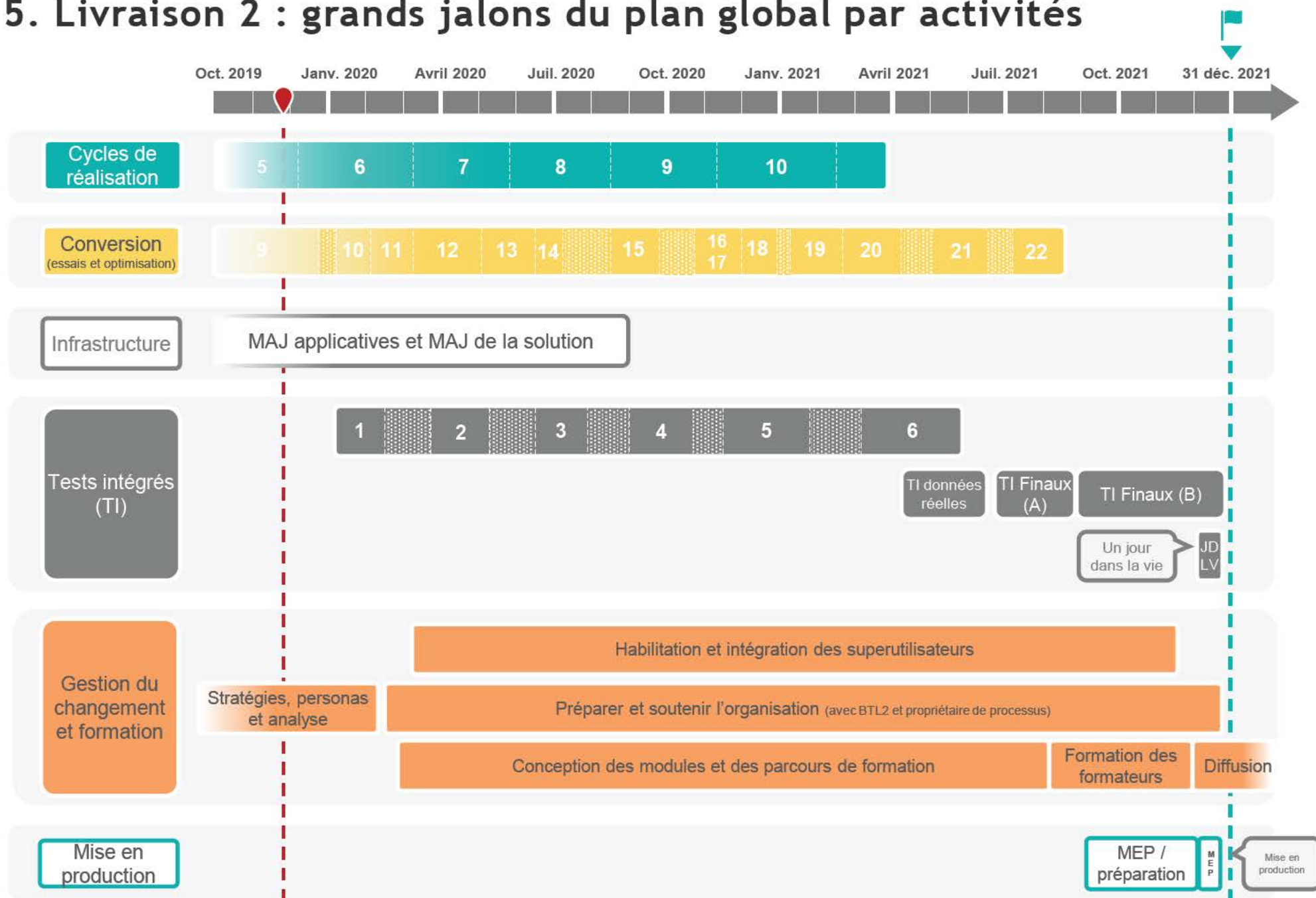


Gestion de l'entente :

- Comité formé afin de procéder à des travaux de réconciliation relatifs à l'analyse de risques et à l'évolution des hypothèses contractuelles de la L2. Rapport final exécutif prévu pour le 10 décembre.

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

5. Livraison 2 : grands jalons du plan global par activités



6. Livraison 2 : suivi des activités du plan global

Cycles de réalisation

- Cycle 4 : fermé. Les éléments de la dette ont été planifiés au cycle 5.
- Cycle 5 :
 - Arrivée de Gleb Dubovets de l'Alliance comme exécutif du projet. Rôle = stratégie d'exécution
 - État d'avancement des travaux = 56 %
 - Déploiement du projet pilote pour gagner en agilité lors du développement des RICEFW = 25 novembre
 - Planification de haut niveau (« Roadmap »). Objectif : visibilité sur la priorisation et le séquençement des RICEFW / biens livrables en fonction de leurs valeurs d'affaires et de leurs dépendances (patrons d'intégration).
- Cycle 6 : début = 5 décembre. Planification en cours.

Conversion (conversion et optimisation)

- En cours : essai de conversion plein volume 9. 1^{er} essai de conversion de l'ensemble des données, à l'exception des données relatives aux développements sur mesure (ISM).
- 85 % du volume des données à convertir ont été testés et validés.
- Capacité de chargement = très bonne, ce qui est positif pour l'atteinte de l'objectif du plan de passage en production.

Infrastructure

- Stratégies de mises à jour du paysage CASA présentées au COGE CASA du 21 novembre.
- Objectif = assurer la pérennité des modules principaux de la solution jusqu'à la fin de 2024 tout en minimisant les impacts sur la réalisation du projet.
- Prochaines étapes : analyses d'impact et intégration au plan global.

Tests intégrés (TI)

- Début des tests intégrés = 6 janvier 2020.
- Un faible volume de scénarios d'essais sont prêts pour les TI1.
- Un plan d'action est en cours afin de confirmer les processus de niveau 3 (N3) dans le BPH.

Gestion du changement et formation

- En cours : définition des personas. Organisation de l'approche d'habilitation des superutilisateurs et analyse de besoins.
- À venir : analyses d'impacts, identification des besoins de formation et réalisation des stratégies de gestion du changement et de formation, adaptées à chaque personas.
- Bureau de la transformation L2 : réalisation des travaux d'appropriation du changement, comme planifié. Ces travaux seront présentés au comité des clientèles et ressources humaines (CCRH).

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

7. Suivi financier global

En attente des travaux du comité de réconciliation des écarts

Appréciation globale



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

CASA (en milliers de \$)	Ajustement de portée (DAP)		Écart de coût		Explication - Ajustement de portée	Explication - Écart de coût
	Budget initial	Budget révisé au 2019-11-16	Coût projeté	Coûts réels au 2019-11-16		
Projets préparatoires à CASA	31 000,0	31 000,0				
Livraison 0 (T)	27 365,9	24 290,4				
	118 075,3	115 165,1				
Livraison 1	+(RB) 3 627,0	+(RB) 6 420,9				
	121 702,3	121 586,0				
	103 150,1	173 593,9				
Livraison 2	+(RB) 11 281,0	+(RB) 10 529,4				
	114 431,1	184 123,3				
	41 171,2	41 556,5				
Livraison 3	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0				
	43 832,2	44 217,5				
Travaux additionnels prévus	11 500,0	0,0				
Coûts additionnels	19 433,7	1 453,2				
Réserve budgétaire	6 137,9	6 732,8				
En banque	-	-				
Conception Programme mobilité	-	2 277,2				
TOTAL	375 403,1	415 680,4				

Les coûts seront ajustés à la suite des
travaux du comité de réconciliation des
écarts

8. Gestion du contrat entre la SAAQ et l'Alliance

En attente des travaux du comité de réconciliation des écarts

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 \$)	Contrat			Coûts réels au 16 novembre 2019			Solde contractuel au 16 novembre 2019
	Projet	Récurrance	Total	Projet	Récurrance	Total	
Total Solution PGI et logiciels tiers	46 278,4	51 748,4	98 026,8	Les coûts seront ajustés à la suite des travaux du comité de réconciliation des écarts			
Total Infrastructures matérielles et logicielles	25 640,6	22 551,5	48 192,1				
Total Services professionnels	226 087,0	85 186,9	311 273,9				
Autres coûts (formation)	616,0	300,0	916,0				
Réserves pour travaux additionnels	-	-	-				
TOTAL DU CONTRAT	298 622,0 \$	159 786,8 \$	458 408,8 \$				

9. Livraison 2 : risques

Réévaluation par les membres du comité de gestion CASA

L'appréciation globale est le fruit d'une réflexion des membres du comité de gestion dans l'attente de la réévaluation officielle des risques en février 2020

Appréciation globale



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

Risques dont le niveau a été réévalué

No	Risque	Indicateur 2017-12	Indicateur 2019-09	Indicateur* 2019-11
07	Les projets de la base présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	■	●	◆
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.	■	●	◆
17.2	Capacité d'alimenter les environnements de travail avec des données anonymisées.	◆	●	◆
15	De ne pas adopter les processus (vanille) peut avoir un impact sur l'entretien.	◆	●	Fermé (touche L1)
19**	Les développements (RICEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques.	S/O	S/O	◆

Niveau de risque	2018-03	%	2019-09	%	2019-11	%
Faible ●	6	46 %	7	64 %	3	27 %
Modéré ◆	4	31 %	4	36 %	8	73 %
Élevé ■	3	23 %	0	0 %	0	0 %
L'état d'avancement ne permet pas l'évaluation du niveau de risque – à évaluer au moment opportun.			3		3	
Sous la gouverne du Bureau de la transformation. Suivi par la GIR – volet déploiement L2.			2		2	
Fermé			1		2	
Total :	13		17		18	

Cumulatif

10. Livraison 2 : revues de l'assurance qualité

EY

Les 9 actions ayant le statut en cours devraient être terminées d'ici janvier. Sept d'entre elles sont associées au processus de planification qui doit se terminer d'ici le 20 décembre.

Appréciation globale



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

Annexe 4 : Plan d'action de la 3^e revue EY / Mise à jour au 12 novembre 2019

EY	Revue no 3	Statut			Total
		À débiter	En cours	Terminé	
	Gouvernance	0	9	13	22
	Total en %	0 %	41 %	59 %	

No revue	Sujets	Période*	Dépôt du rapport
4	- Revue de cohérence des mesures mises en place et impact sur la vélocité : patrons d'intégration, projet pilote agilité, triangle : « Roadmap » - [REDACTED] - SGPE, réorganisation de la gouvernance. - Revue des activités du plan global : cycles de réalisation, mises à jour applicatives, conversion, stratégies de formation et gestion du changement.	Mars 2020 (fin du cycle 6)	CD du 21 avril 2020
5	Revue des activités du plan global : fin des cycles de réalisation, conversion, tests intégrés, habilitation et intégration des superutilisateurs, conception des modules de formation.	Févr. 2021	Suivi de projet au CD de mars 2021
6	- Revue des activités du plan global : conversion, tests intégrés finaux, conception des modules de formation, préparation de la mise en production. - Revue axée sur la conception et le début de réalisation de la L3**	Sept. 2021	CD du début octobre 2021
7	- L2 : revue postimplantation - L3 : revue de mi-parcours des activités du plan global	Févr. 2022	Suivi de projet au CD de mars 2022
8	L3 : revue préimplantation		À déterminer
9	L3 : revue postimplantation		À déterminer

Revue possibles en fonction des risques

11. Comité exécutif SAP

Séance du 19 novembre 2019

Une demande de changement associée à la construction des modules « International Registration Plan » (IRP) a été transférée au comité de réconciliation des écarts

Appréciation globale



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



Suivi des développements sur mesure



Revue de l'assurance qualité SAP (réf. : section 9)



Services MaxAttention



Participation aux événements SAP de 2019



Certification Centre d'expertise client SAP (réf. : section 12)



Discussions de l'équipe exécutive



Qu'est-ce que
MaxAttention?

Engagement de support pour la durée du contrat, offrant le plus haut niveau de collaboration et de co-innovation avec SAP. Accès illimité 24/7 à des milliers d'experts en ingénierie SAP et de développeurs du monde entier.

12. Suivi des décisions d'affaires structurantes

Décisions d'affaires* :

- Prises lors des **mêlées exécutives** par le chef de projet, les VP affaires et la PCD.
- **Appuyées** par la directrice des affaires juridiques et par les leaders de la L2.
- En présence du directeur de la vérification interne à titre **d'observateur**.
- **Fréquence** : toutes les 2 semaines.
- **Suivies** dans le plan de déploiement par le Bureau de la transformation.



*Annexe 1 : registre des décisions d'affaires



Responsables des suites	2018	2019	Total
VPASRR	5	9	14
VPASRR / CASA	2	3	5
CASA	1	4	5
VPASRR / VPRHFP	-	1	1
VPRHFP	2	2	4
VPTI	1	-	1
VPCRSV	-	1	1
Aucun / décision reportée	-	1	1
Total	11	21	32

13. Certification du Centre de support

Depuis le 15 novembre, le Centre de support est maintenant reconnu comme

Centre d'expertise –
Certification primaire



Certificate

This certificate formally acknowledges that
SAAQ, Société de l'assurance automobile du Québec

Société de l'assurance automobile

Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

is officially certified by SAP as a
Customer Center of Expertise
Primary Certification

in the context of the SAP License Agreement.

This certificate is valid until November 15, 2021

Mr. Mike Putzmann
Global Customer COE Program
SAP Digital Business Services

Jenine O'Neill
Customer COE Program
Auditor

14. Calendrier de reddition de comptes 2020



CALENDRIER DE REDDITION DE COMPTES 2020 Dates de présentation des tableaux de bords exécutifs aux différents comités

Mars : Période se terminant le 15 février 2020. 3  18  19 

Juin : Période se terminant le 23 mai 2020 2  11  18 

Septembre : Période se terminant le 29 août 8  10  17 

Novembre / Décembre : Période se terminant le 14 novembre 24  3  10 

Annexes

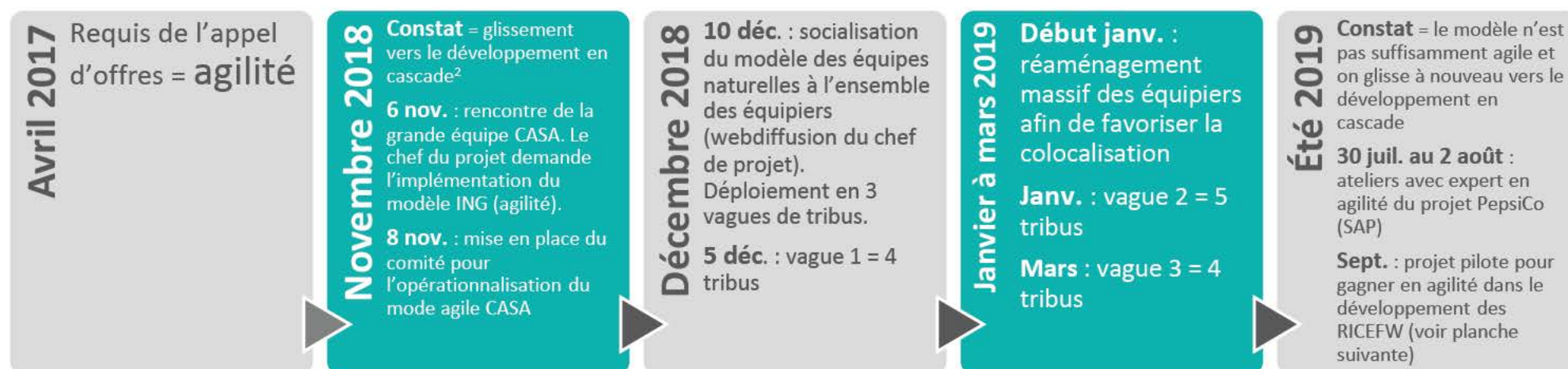
Annexe 1 - Registre des décisions d'affaires structurantes

Responsable des suites	Décision	Date
VPASRR	Remboursement d'un crédit par versement bancaire sur la PES	2018-10-26
	Orientation pour gérer la charge de travail	2018-10-26
	Pièces officielles – commerçants de véhicules lourds	2018-11-02
	Perception de la taxe pour les villes à travers l'immatriculation	2018-11-16
	Agrémentation SAAQclic	2018-11-23
	Remboursement automatique du privilège à la suite d'un décès / émigration	2019-01-11
	Notes de crédits – commerçant et non commerçant	2019-01-25
	Vue 360 client / fournisseur	2019-05-17
	CGER – renouvellement des immatriculations et mode de paiement	2019-06-18
	Impression des documents	2019-06-18
	Facturation jumelée	2019-10-08
	Avis de renouvellement – gabarit	2019-10-08
	Migration et épuration des photos et signature	2019-11-01
	Copropriété	2019-11-01

Annexe 1 - Registre des décisions d'affaires structurantes (suite)

Responsable des suites	Titre	Date
VPASRR / CASA	Pièces officielles – commerçants de véhicule lourd	2018-11-02
	Révision des motifs d'émission de certificat temporaire d'immatriculation	2018-11-09
	Parcours client : obtention d'une plaque / vétéran / radio-amateur	2019-05-31
	Apparence plaque provisoire	2019-05-31
	Plaque personnalisée en cadeau	2019-05-31
CASA	Titulaire de l'immatriculation d'un véhicule est une Société	2018-10-26
	Niveau de vérification d'identité PES / clicSEQUR	2019-11-30
	RVI – réponse vocale interactive	2019-02-08
	Saisie du rapport d'accident	2019-02-08
	Paieement bancaire automatique – retrait de la fréquence bimestrielle	2019-06-14
VPASRR / VPRHFP	Négociation fournisseur - distribution des plaques et gestion d'inventaire post-CASA	2019-06-28
VPRHFP	Réorganisation administrative L1	2018-10-26
	Tarification / Gratuité PES	2018-11-30
	Compensation gouvernementale	2019-01-11
	Traiter les plaintes	2019-10-08
VPTI	Ressources requises – Centre de support	2018-11-02
VPCRSV	Politiques PEVL et CVL	2019-01-25
Aucun / décision reportée	Détention du certificat d'immatriculation	2019-10-08

Annexe 2 - Retour sur les étapes d'intégration de l'agilité



Consultez le billet de G. Brockschnieder publié dans LinkedIn: ["Why don't Agile and SAP go together well? Culture!"](#)

Annexe 3 : Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW

Récapitulatif

Concept

Collaboration continue entre tous les membres d'une escouade dès le début d'un RICEFW pour assurer une **compréhension commune** et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles, des spécifications techniques ainsi que le développement

Objectifs

Tester le concept
Identifier et résoudre tous les bloquants à son déploiement à plus grande échelle
Identifier et implanter des pistes **d'optimisation** additionnelles pour le découpage et la livraison des RICEFW plus complexes (itération)
Optimiser le travail en **équipes naturelles** (SAAQ + Alliance / fonctionnel + développement + architectes)
Formation d'agents multiplicateurs pour soutenir les approches d'exécution ajustées

Approche

3 oct. au 14 nov.
4 « **coachs** » **agiles de IBM** avec expérience sur des projets SAP de grande envergure avec RICEFW complexes
9 RICEFW complexes

Résultats

Améliore la **communication**
Favorise la **mobilisation** intellectuelle
Entraîne la **colocalisation** volontaire

Enjeux

Capacité du processus de **traduction**
Disponibilité des salles
Habilitation de l'Alliance dans le rôle **d'accompagnement** des équipes naturelles afin de gagner en autonomie
Plan d'action en cours avec l'Alliance pour le déploiement

Ce qu'en pensent les équipiers :

« On vit vraiment l'équipe naturelle »

« On corrige les **anomalies** et on résout les **bloquants** au fur et à mesure »

« On découpe davantage »

« On **gagne** vraiment en agilité »



Annexe 3 : Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW (suite)

Rapport final

Définition du concept et des objectifs

- Concept:
 - Instaurer une **collaboration continue** entre tous les membres d'une escouade, incluant les développeurs, dès le début d'un RICEFW pour assurer une **compréhension commune** du RICEFW afin d'exécuter les **activités** de spécifications fonctionnelles et techniques ainsi que le développement **en parallèle**
- Objectifs du projet pilote :
 - Tester et valider le concept détaillé ci-dessus
 - Identifier et résoudre tous les bloquants à son déploiement à plus grande échelle
 - Identifier et implanter des pistes d'optimisation additionnelles pour le découpage et la livraison des RICEFW plus complexes
 - Aider l'équipe CASA à optimiser le travail en équipes naturelles
 - Permettre la formation d'agents multiplicateurs pour soutenir les approches d'exécution ajustées

Annexe 3 : Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW (suite)

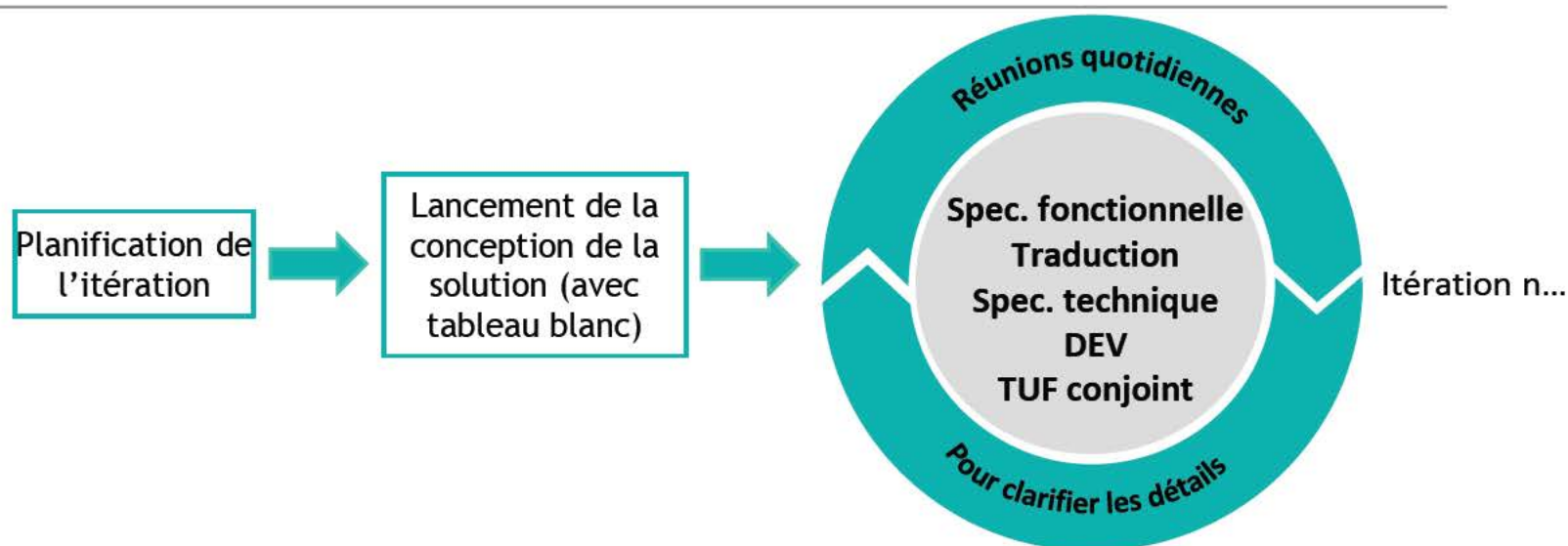
Rapport final (suite)

Processus : Exécution d'une itération

- Processus actuel en cascade :



- Objectif :



Annexe 3 : Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW (suite)

Rapport final (suite)

Approche

- Durée du projet pilote :
 - La première vague a débuté le 3 octobre et a touché 4 RICEFW de type « Enrichissement » pour 4 escouades des tribus CSP, CSV, CST et GRU.
 - La deuxième vague a débuté le 30 octobre avec 5 nouveaux RICEFW dont des « Interfaces » et des « Formulaires avec numérisation » pour de nouvelles escouades.
- Support au projet pilote :
 - 4 coachs agiles IBM ont participé au démarrage du projet pilote.
 - Des sessions de formation ont été données aux membres des escouades touchées.
 - Des sessions de préparation et d'assistance au découpage des RICEFW ont eu lieu avec les escouades.
 - Un coach agile demeure disponible à nous assister durant le mois de novembre.
- Suivis :
 - Les enjeux sont soulevés quotidiennement durant le scrum du projet pilote pour résolution rapide.
 - Une session de bonnes pratiques a été tenue avec les PO des escouades concernées par le pilote.
 - Un guide d'utilisateur a été développé pour faciliter le déploiement à grande échelle.

Annexe 3 : Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW (suite)

Rapport final (suite)

Critères de déploiement	Statut
Gabarits bilingues supportant les incréments	
Processus de traduction optimisé et capacité suffisante	 
Traduction en directe lors des ateliers	
Logistique simplifiée - facilité d'accès aux salles	
Outil de suivi ajusté au bon niveau de détail (Azure DevOps)	 
Préparation de l'Alliance à soutenir le processus ajusté	

Annexe 3 : Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW (suite)

Rapport final (suite)

Prochaines étapes

- Compléter la liste de critères de déploiement
- Webdiffusion de lancement officiel le jeudi 14 novembre
- Établir une stratégie de déploiement avec les différentes parties prenantes

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY

Mise à jour au 12 novembre

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. Mise à jour (2019-11-12) : - Introduction du concept de « Roadmap » pour la planification globale de haut niveau. L'objectif est de prioriser et de séquencer l'ensemble des RICEFW et	Déc. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	Plan global

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	des biens livrables de la L2 en fonction de leurs valeurs d'affaires et de leurs dépendances (patrons d'intégration). L'exercice doit être terminé pour le 20 décembre. - Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW du 3 octobre au 14 novembre afin de solidifier la collaboration en continu entre tous les membres d'une escouade pour assurer une compréhension commune et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques et du développement. Quatre « coachs » agiles de IBM ayant de l'expérience sur des projets SAP de grande envergure avec des RICEFW complexes ont accompagné les escouades propriétaires des 9 RICEFW identifiés. Les résultats du projet sont concluants et les recommandations doivent être implémentées à tout le projet d'ici le 20 décembre. - La planification détaillée est dorénavant faite de cycle en cycle et l'ordonnancement des livrables / RICEFW est déterminé en fonction des patrons d'intégration. Le cycle 5 a été référencé (« Baseline ») le 18 octobre. La planification détaillée du cycle 6 est en cours et doit être terminée pour le 6 décembre.				
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	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	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. Mise à jour (2019-11-12) : Le comité mixte SAAQ / Alliance a été pérennisé par l'établissement d'une stratégie de dotation continue, par la DRH. Cette stratégie s'opérationnalise par création de 3 équipes de travail composées de ressources de la DRH, de la DComm, du Bureau de la transformation VPTI et de l'Alliance : 1. Équipe Attraction; 2. Équipe Fidélisation; 3. Équipe Pérennité. La gouvernance a entamé des démarches auprès du Conseil du trésor afin d'assouplir certaines règles de dotation.				
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.
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	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.	Janv. 2020	En cours	Martine Gagné	S. O.

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
livraison 2 avec des règles d'affaires plus complexes et moins connues.	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. Mise à jour (2019-11-12) : L'Alliance a modifié sa stratégie afin de diminuer le recours aux développeurs de l'Inde et augmenter son bassin de développeurs (██████) bilingues au CIC de Montréal et à son antenne de Québec. Le recours à davantage de développeurs en provenance de l'Inde pour faciliter la communication n'est donc plus requis. Les démarches pour l'arrivée Phani Kumar Durusoju sont toujours en cours.				

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.	Déc. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	
---	--	-----------	----------	------------------	--

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	Mise à jour (2019-11-12) : • Introduction du concept de « Roadmap » pour la planification globale de haut niveau. L'objectif est de prioriser et de séquencer l'ensemble des RICEFW et des biens livrables de la L2 en fonction de leurs valeurs d'affaires et de leurs dépendances (patrons d'intégration). L'exercice doit être terminé pour le 20 décembre. • Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW du 3 octobre au 14 novembre afin de solidifier la collaboration en continu entre tous les membres d'une escouade pour assurer une compréhension commune et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques et du développement. Quatre « coachs » agiles de IBM ayant de l'expérience sur des projets SAP de grande envergure avec des RICEFW complexes, ont accompagné les escouades propriétaires des 9 RICEFW identifiés. Les résultats du projet sont concluants et les recommandations doivent être implémentées à tout le projet d'ici le 20 décembre. • La planification détaillée est dorénavant faite de cycle en cycle et l'ordonnancement des livrables / RICEFW est déterminé en fonction des patrons d'intégration. Le cycle 5 a été référencé (« Baseline ») le 18 octobre. La planification détaillée du cycle 6 est en cours et doit être terminée pour le 6 décembre.				
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 plante 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.	Déc. 2019	En cours	Sylvain Cloutier (Caroline Foldes-Busque)	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	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. Mise à jour (2019-11-12) : Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW du 3 octobre au 14 novembre afin de solidifier la collaboration en continu entre tous les membres d'une escouade pour assurer une compréhension commune et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques et du développement. Quatre « coaches » agiles de IBM ayant de l'expérience sur des projets SAP de grande envergure avec des RICEFW complexes, ont accompagné les escouades propriétaires des 9 RICEFW identifiés. Les résultats du projet sont concluants et les recommandations doivent être implémentées à tout le projet d'ici le 20 décembre.				
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. Mise à jour (2019-11-12) : Le processus est pris en charge par l'établissement d'une stratégie de dotation continue, par la DRH. Cette stratégie s'opérationnalise par création de 3 équipes de travail composées de ressources de la DRH, de la DComm, du Bureau de la transformation VPTI et de l'Alliance : 1. Équipe Attraction; 2. Équipe Fidélisation; 3. Équipe Pérennité.	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier et Michel Dumas	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

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. Mise à jour (2019-11-12) : IBM ouvrira incessamment une annexe au CIC de Montréal à Québec. (date prévue était sept. 2019). Dans ce contexte, et considérant la rareté de la main-d'œuvre en TI, la Société et l'Alliance souhaitent explorer les synergies possibles avec entre le CIC et CASA jusqu'à la fin du contrat (7 ans). Un dossier d'affaires est en rédaction afin d'évaluer le potentiel d'un partenariat avec le CIC de Montréal, et avec son antenne de Québec, dans le but d'adresser certains enjeux de main-d'œuvre. Une présentation du modèle d'affaires du CIC a été faite au COGE CASA du 10 octobre 2019. Du côté de la Société, le comité conjoint SAAQ / Alliance a été pérennisé par l'établissement d'une stratégie de dotation continue, par la DRH. Cette stratégie s'opérationnalise par la création de 3 équipes de travail composées de ressources de la DRH, de la DComm, du Bureau de la transformation VPTI et de l'Alliance : 1. Équipe Attraction; 2. Équipe Fidélisation;	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier et Michel Dumas	Entente de travail à distance pour l'Alliance

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
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.	3. Équipe Pérennité. La gouvernance a également entamé des démarches auprès du Conseil du trésor afin d'assouplir certaines règles de dotation.				
	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; • 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.	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier Michel Dumas	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	Mise à jour (2019-11-12) : Le comité conjoint SAAQ / Alliance a été pérennisé par l'établissement d'une stratégie de dotation continue, par la DRH. Cette stratégie s'opérationnalise par la création de 3 équipes de travail composées de ressources de la DRH, de la DComm, du Bureau de la transformation VPTI et de l'Alliance : 1. Équipe Attraction; 2. Équipe Fidélisation; 3. Équipe Pérennité. La gouvernance a entamé des démarches auprès du Conseil du trésor afin d'assouplir certaines règles de dotation.				
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 » : - o 5 activités depuis janvier, - o 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; • 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.	En continu	Terminé	Sylvain Cloutier Michel Dumas	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	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. Mise à jour (2019-11-12) : Le comité conjoint SAAQ / Alliance a été pérennisé par l'établissement d'une stratégie de dotation continue, par la DRH. Cette stratégie s'opérationnalise par la création de 3 équipes de travail composées de ressources de la DRH, de la DComm, du Bureau de la transformation VPTI et de l'Alliance : 1. Équipe Attraction; 2. Équipe Fidélisation; 3. Équipe Pérennité. La gouvernance a entamé des démarches auprès du Conseil du trésor afin d'assouplir certaines règles de dotation.				
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

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
8 : Considérer optimiser davantage la structure de commandes en essayant de réduire davantage le nombre de leaders et de comités pour permettre une meilleure circulation de l'information.	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. 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 le 31 octobre. Mise à jour (2019-11-12) : • Introduction du concept de « Roadmap » pour la planification globale de haut niveau. L'objectif est de prioriser et de séquencer l'ensemble des RICEFW et des biens livrables de la L2 en fonction de leurs valeurs d'affaires et de leurs dépendances (patrons d'intégration). L'exercice doit être terminé pour le 20 décembre. • Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW du 3 octobre au 14 novembre afin de solidifier la collaboration en continu entre tous les membres d'une escouade pour assurer une compréhension commune et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques et du développement. Quatre « coachs » agiles de IBM ayant de l'expérience sur des projets SAP de grande envergure avec des RICEFW complexes, ont accompagné les escouades propriétaires des 9 RICEFW identifiés. Les résultats du projet sont concluants et les recommandations doivent être implémentées à tout le projet d'ici le 20 décembre.	Déc. 2019	En cours	Caroline Foldes-Busque	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	- La planification détaillée est dorénavant faite de cycle en cycle et l'ordonnancement des livrables / RICEFW est déterminé en fonction des patrons d'intégration. Le cycle 5 a été référencé (« Baseline ») le 18 octobre. La planification détaillée du cycle 6 est en cours et doit être terminée pour le 6 décembre. - Les ajustements à la structure de projet sont en négociation et devraient être connus sous peu.				
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. 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.	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 le 31 octobre. 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; - 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	Caroline Foldes-Busque	
	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; - 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 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

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 : 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. Mise à jour (2019-11-12) : Le comité mixte SAAQ / Alliance a été pérennisé par l'établissement d'une stratégie de dotation continue, par la DRH. Cette stratégie s'opérationnalise par création de 3 équipes de travail composées de ressources de la DRH, de la DComm, du Bureau de la transformation VPTI et de l'Alliance : 1. Équipe Attraction; 2. Équipe Fidélisation; 3. Équipe Pérennité. La gouvernance a entamé des démarches auprès du Conseil du trésor afin d'assouplir certaines règles de dotation.				
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	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;	En continu	Terminé	Caroline Foldes-Busque et Martine Gagné	Registre des points en suspens (bloquants) Guide de traitement des bloquants

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
y a plusieurs nouvelles composantes dans la solution.	- 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.				
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.	Oct. 2019	Terminé	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. Mise à jour (2019-11-12) : Introduction du concept de « Roadmap » pour la planification globale de haut niveau. L'objectif est de prioriser et de séquencer l'ensemble des RICEFW et des biens livrables de la L2 en fonction de leurs valeurs d'affaires et de leurs	Déc. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	dépendances (patrons d'intégration). L'exercice doit être terminé pour le 20 décembre. - Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW du 3 octobre au 14 novembre afin de solidifier la collaboration en continu entre tous les membres d'une escouade pour assurer une compréhension commune et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques et du développement. Quatre « Coachs » agiles de IBM ayant de l'expérience sur des projets SAP de grande envergure avec des RICEFW complexes, ont accompagné les escouades propriétaires des 9 RICEFW identifiés. Les résultats du projet sont concluants et les recommandations doivent être implémentées à tout le projet d'ici le 20 décembre. - La planification détaillée est dorénavant faite de cycle en cycle et l'ordonnancement des livrables / RICEFW est déterminé en fonction des patrons d'intégration. Le cycle 5 a été référencé (« Baseline ») le 18 octobre. La planification détaillée du cycle 6 est en cours et doit être terminée pour le 6 décembre.				
14 : Déterminer la capacité réelle du bassin de ressources sur le marché à contribuer à une augmentation de la vitesse et mettre à jour la planification en tenant compte de cette contrainte afin de déterminer les impacts sur le chemin critique.	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. 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. Mise à jour (2019-11-12) : Introduction du concept de « Roadmap » pour la planification globale de haut niveau. L'objectif est de prioriser et de séquencer l'ensemble des RICEFW et des biens livrables de la L2 en fonction de leurs valeurs d'affaires et de leurs	Déc. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	dépendances (patrons d'intégration). L'exercice doit être terminé pour le 20 décembre. - Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW du 3 octobre au 14 novembre afin de solidifier la collaboration en continu entre tous les membres d'une escouade pour assurer une compréhension commune et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques et du développement. Quatre « coaches » agiles de IBM ayant de l'expérience sur des projets SAP de grande envergure avec des RICEFW complexes, ont accompagné les escouades propriétaires des 9 RICEFW identifiés. Les résultats du projet sont concluants et les recommandations doivent être implémentées à tout le projet d'ici le 20 décembre. - La planification détaillée est dorénavant faite de cycle en cycle et l'ordonnancement des livrables / RICEFW est déterminé en fonction des patrons d'intégration. Le cycle 5 a été référencé (« Baseline ») le 18 octobre. La planification détaillée du cycle 6 est en cours et doit être terminée pour le 6 décembre.				
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 vélocité requise une fois que la planification est ajustée avec la nouvelle pondération.	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. 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 vélocité 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 re planification afin de suivre la vélocité. 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	Déc. 2019	En cours	Sylvain Cloutier	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	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). Mise à jour (2019-11-12) : • Introduction du concept de « Roadmap » pour la planification globale de haut niveau. L'objectif est de prioriser et de séquencer l'ensemble des RICEFW et des biens livrables de la L2 en fonction de leurs valeurs d'affaires et de leurs dépendances (patrons d'intégration). L'exercice doit être terminé pour le 20 décembre. • Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW du 3 octobre au 14 novembre afin de solidifier la collaboration en continu entre tous les membres d'une escouade pour assurer une compréhension commune et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques et du développement. Quatre « coaches » agiles de IBM ayant de l'expérience sur des projets SAP de grande envergure avec des RICEFW complexes, ont accompagné les escouades propriétaires des 9 RICEFW identifiés. Les résultats du projet sont concluants et les recommandations doivent être implémentées à tout le projet d'ici le 20 décembre. • La planification détaillée est dorénavant faite de cycle en cycle et l'ordonnancement des livrables / RICEFW est déterminé en fonction des patrons d'intégration. Le cycle 5 a été référencé (« Baseline ») le 18 octobre. La planification détaillée du cycle 6 est en cours et doit être terminée pour le 6 décembre.				
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 formation (ex. : capture d'écran), les profils de sécurité, etc.	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 % ». 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	Déc. 2019	En cours	Sylvain Cloutier Michel Dumas	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
	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 % ». Mise à jour (2019-10-22) : La planification détaillée est dorénavant faite de cycle en cycle et l'ordonnancement des livrables / RICEFW est déterminé en fonction des patrons d'intégration. Le cycle 5 a été référencé (« Baseline ») le 18 octobre. Mise à jour (2019-11-12) : • Introduction du concept de « Roadmap » pour la planification globale de haut niveau. L'objectif est de prioriser et de séquencer l'ensemble des RICEFW et des biens livrables de la L2 en fonction de leurs valeurs d'affaires et de leurs dépendances (patrons d'intégration). L'exercice doit être terminé pour le 20 décembre. • Projet pilote pour gagner en agilité dans le développement des RICEFW du 3 octobre au 14 novembre afin de solidifier la collaboration en continu entre tous les membres d'une escouade pour assurer une compréhension commune et la réalisation en parallèle des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques et du développement. Quatre « coaches » agiles de IBM ayant de l'expérience sur des projets SAP de grande envergure avec des RICEFW complexes, ont accompagné les escouades propriétaires des 9 RICEFW identifiés. Les résultats du projet sont concluants et les recommandations doivent être implémentées à tout le projet d'ici le 20 décembre. • La planification détaillée est dorénavant faite de cycle en cycle et l'ordonnancement des livrables / RICEFW est déterminé en fonction des patrons d'intégration. Le cycle 5 a été référencé (« Baseline ») le 18 octobre. La planification détaillée du cycle 6 est en cours et doit être terminée pour le 6 décembre.				
17 : Considérer repousser la date de mise en œuvre de la livraison 2 en fonction des	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	Sept. 2019	Terminé	Sylvain Cloutier	

Annexe 4 - Plan d'action de la 3^e revue EY (suite)

Mise à jour au 12 novembre

No et énoncé de la recommandation	Action	Échéance Date réal.	État	Porteur	Lien doc. probant
ressources disponibles pour le projet CASA ayant une vision réaliste par rapport à la capacité du marché de fournir des ressources additionnelles.	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. Mise à jour (2019-11-12) : La date de mise en œuvre de la L2 a été confirmée au 31 décembre 2021. Cette décision a été entérinée par le conseil d'administration et socialisée à la grande équipe CASA le 19 septembre dernier.				
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.

Annexe 5 - Revues de l'assurance qualité SAP

Le processus de revues de l'assurance qualité SAP fonctionne et apporte de la valeur au projet

Appréciation globale



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

SAP	Revue	Date	Priorité	Statut		Total
				En cours	Terminé	
Revues de vérification de mise en production L1* (5 revues)	Févr. et mars 2019	Élevée	11	19	30	
		Moyenne	17	34	51	
		Basse	0	1	1	
Total revues de mise en production L1			28	54	82	
Revue de conversion	Mai 2019	Élevée	3	4	7	
		Moyenne	0	12	12	
		Basse	0	15	15	
Total revue de conversion			3	31	34	
Total revues terminées			-	289	289	
Service Centre de contrôle de l'innovation	En continu			20	20	
Total Centre de contrôle de l'innovation			-	20	20	
Total			31	394	425	

- Les rapports des 2 revues réalisées depuis juillet 2019 sont en validation. Le statut des recommandations sera présenté au CD du 3 mars 2020
- Nombre de revues planifiées jusqu'en juin 2020 = 27

Interventions **sur demande** de la SAAQ :

- De juillet 2018 à juin 2019 = 7
- De juillet 2019 à ce jour = 4
- Planifiée d'ici juin 2020 = 1