

Suivi du projet CASA

Tableau de bord exécutif

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

Le 13 octobre 2021

Table des matières

1. Suivi du projet CASA

- 1.1 Échéancier global par livraison
- 1.2 Appréciation des indicateurs du chantier
- 1.3 Appréciation des activités structurantes du plan global
- 1.4 Projets connexes à CASA
- 1.5 Résultats des tests de la solution de la prestation électronique de services (PES) avec nos clients externes
- 1.6 Conversion des données / État de situation sur les essais plein volume (EPV)
- 1.7 Ressources humaines / Résultats du sondage sur le climat organisationnel (juin 2021)
- 1.8 Ressources humaines / Répartition des équipiers, suivi de la dotation et stratégie de rétention (Plan B EY)
- 1.9 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés
- 1.10 Suivi financier / Global
- 1.11 Suivi de l'utilisation de la contingence
- 1.12 Utilisation du véhicule contractuel
- 1.13 Sommaire des risques / Finances
- 1.14 Sommaire des risques / Gestion contractuelle
- 1.15 Programme de l'assurance qualité / SAP
- 1.16 Sommaire de la 5e revue EY / Statut et plan d'action
- 1.17 Programme de l'assurance qualité / EY - Sommaire de l'avancement des plans d'actions et prochaines revues

2. Prochain comité

Table des matières (suite)

Annexes

Annexe 1 - Portée de la PES / L2

Annexe 2 - Commentaires généraux des participants aux tests de la solution PES

Annexe 3 - Synthèse de l'évolution du projet CASA

Annexe 4 - Suivi du contrat avec l'Alliance

Annexe 5 - Détails des revues du programme de l'assurance qualité SAP

1. Suivi du projet CASA

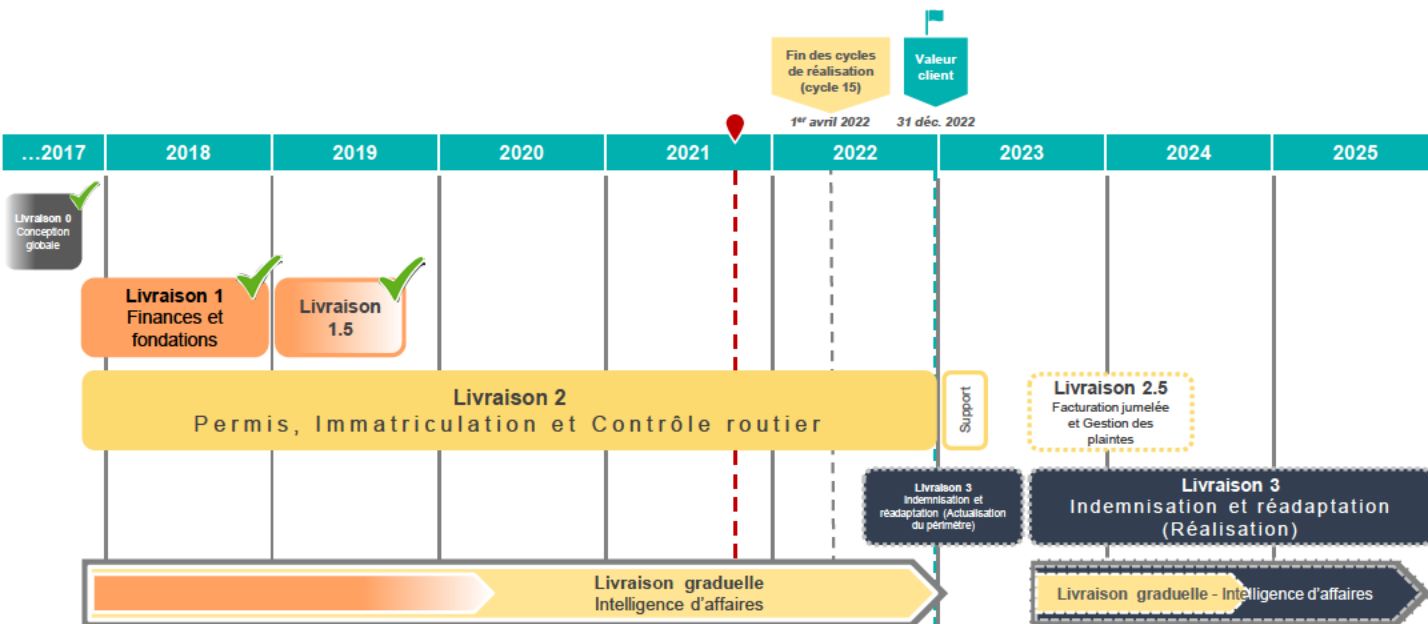
1.1 Échéancier global par livraison

L'exécution de la Livraison 2 progresse comme prévu. La planification préliminaire de la L 2.5 est en cours et sera terminée d'ici la fin 2021.

Appréciation globale



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



1.2 Appréciation des indicateurs du chantier

Les indicateurs sont basés sur la feuille de route du 12 août.

Appréciation globale



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

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

Actualisation en cours.
Résultats en décembre.

1. Sections 1.7 à 1.9 : Ressources humaines
2. Section 1.14 : Sommaire des risques / Finances
3. Section 1.15 : Sommaire des risques / Gestion contractuelle

1.3 Appréciation des activités structurantes du plan global

Malgré certains défis au niveau de la conversion, l'exécution du programme se déroule comme prévu.

Appréciation globale



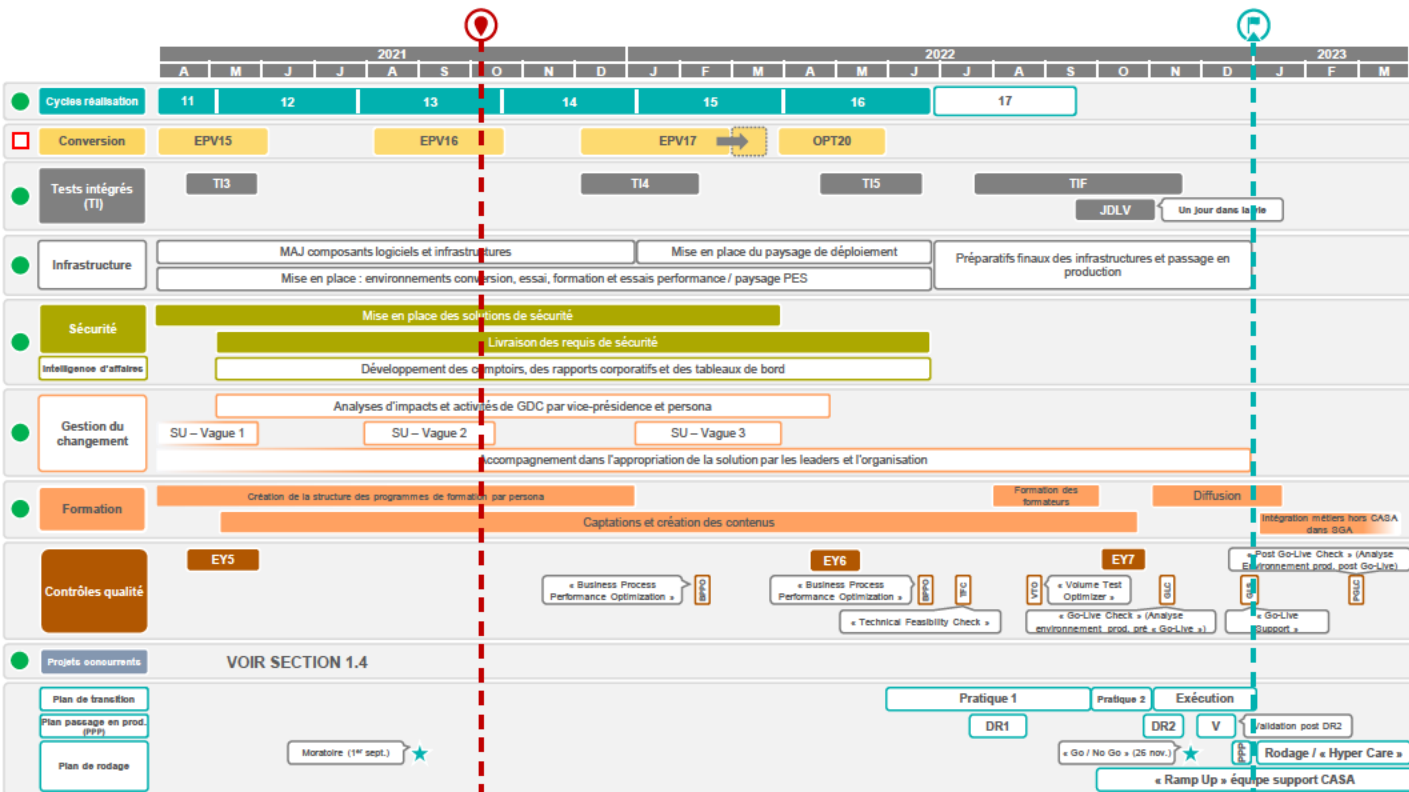
Défi

Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu

Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manoeuvre

Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action

Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action



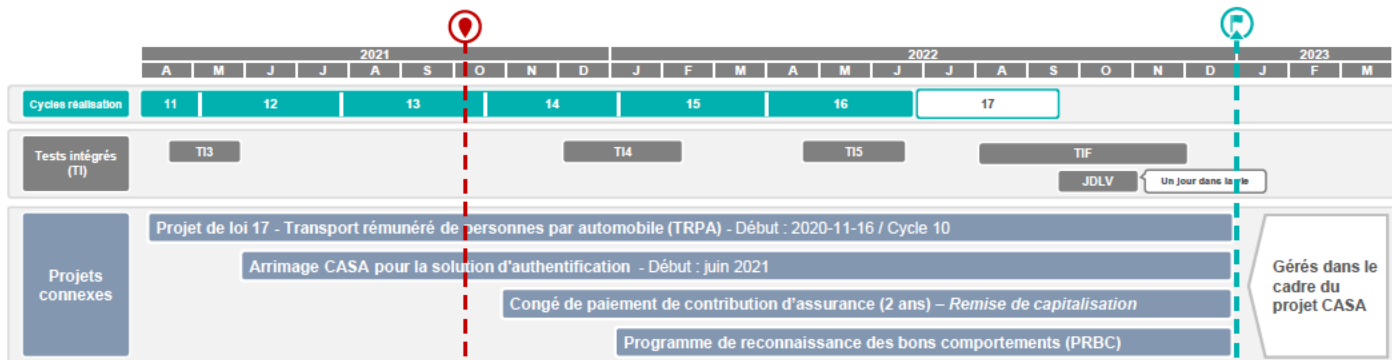
1.4 Projets connexes à CASA

Un moratoire a été mis en place le 1^{er} septembre dernier, afin de préserver la portée.

Appréciation globale



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



Gérez dans le cadre du projet CASA

1.5 Résultats des tests de la solution de la prestation électronique de services (PES) avec nos clients externes

Les tests conduits avec nos clients confirment la qualité de la PES et nous démontrent que les clients sont prêts à utiliser les services en ligne.

Appréciation globale



Défi



Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu



Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre



Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action



Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

OBJECTIFS

Confirmer que les différents services offerts en PES **répondent aux attentes des clients** :

- Ergonomiques, faciles et agréables à utiliser
- Simples à comprendre
- Utiles

Vague 1 (juin / juillet 2021)
2 services testés

1. Remplacer un permis de conduire
2. Vérifier le droit d'immatriculer un véhicule

- **Rétroaction** à l'aide de **tests** sur les services ciblés en collaboration avec **SOM**
- Panel de **41 clients non formés** en fonction des clientèles touchées
- Basé sur les Personas et les **meilleures pratiques** pour l'expérience clients
- **Enregistrements des interactions** (mouvements et clics de souris, enregistrement de commentaires à voix haute, si désiré), des **perceptions** sur l'expérience et de la **convivialité** des interfaces afin d'**analyser** les préférences

SOM.ca

Loop[®]

COMMENT

RÉSULTATS

- Les clients ont **apprécié** leur expérience et considèrent que ce sera **utile** pour le citoyen. Ils ont **hâte** d'utiliser la PES.
- Les commentaires recueillis ont permis d'**intégrer des améliorations** pour les services testés, d'**ajuster certains services** et de **rendre plus accessibles les termes** utilisés dans nos communications avec la clientèle (jargon technique).

- Annexe 1 : Portée de la PES / L2
- Annexe 2 : Commentaires généraux des participants aux tests utilisateurs de la PES

Vague 2 (octobre – novembre) / 3 services testés

1. Mes immatriculations
2. Commander une plaque personnalisée
3. Remplacer une plaque d'immatriculation

PROCHAINE ÉTAPE

1.6 Conversion des données

État de situation sur les essais plein volume (EPV)

Le plan d'action est élaboré et les ajustements requis ont été apportés au plan global. À 15 mois de l'implantation, tous les éléments sont en place pour compléter la conversion.

Appréciation
globale



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



Les travaux estivaux ont permis d'optimiser le nombre total d'objets à développer de 159 à 141.

EPV16 : progresse normalement et se termine le 15 octobre 2021.

12 nouveaux objets ont été développés portant le total d'objets testés à 119 sur 141, conformément à la stratégie incrémentale et itérative d'essais de conversion.

EPV17 : en démarrage.

Les 22 objets à développer, combinés aux ajustements découlant des validations de données à la suite de EPV15 et de EPV16, ont demandé de revoir la planification des travaux.

Le plan d'action a permis d'utiliser certaines marges de manœuvre présentes dans le plan afin de s'assurer de compléter les travaux dans les délais :

- Allonger la durée d'EPV17;
- Prévoir l'ajout de 4 ressources;
- Identifier des pistes d'efficience dans les façons de travailler.

Au besoin, la stratégie sera ajustée dans le but de tirer profit de OPT20 pour finaliser la conversion de l'ensemble des données avec le niveau de qualité requis.

1.7 Ressources humaines

Résultats du sondage sur le climat organisationnel (juin 2021)

Les équipiers sont toujours mobilisés malgré la durée du projet. Le travail en mode agile fonctionne et est apprécié. Ces résultats mitigent le risque relié aux départs qui pourraient être occasionnés par l'insatisfaction.

Appréciation
globale



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

Bien que le projet soit long et intense, les réponses au sondage par grandes catégories sont favorables.

IBM nous confirme qu'il est **extrêmement rare** de voir de tels résultats dans des projets de même nature.



Communication	78 %
Développement et utilisation des compétences	75 %
Équipe de travail	81 %
Relation de supervision	87 %
Organisation du travail	76 %
Climat de travail	85 %
Appréciation de la contribution et reconnaissance	79 %
Mobilisation	86 %
Moyenne de tous les thèmes	81 %

51 %

Taux de participation

Alliance et SAAQ*

Avec un taux de mobilisation de **86 %**, le projet **CASA** se compare favorablement aux meilleurs employeurs

78 %

Taux de mobilisation des meilleurs employeurs

1.8 Ressources humaines

Répartition des équiériers, suivi de la dotation et stratégie de rétention (Plan B EY - réf.: section 1.17)

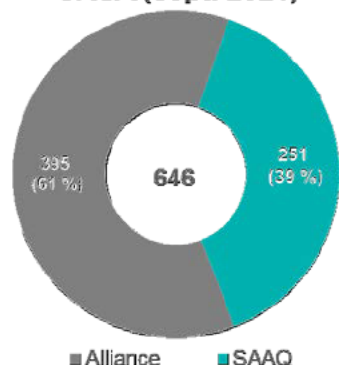
Différentes actions permettent de mitiger les impacts de l'absence de certaines ressources sur l'exécution du plan. À ce jour, la Livraison 2 n'est pas à risque.

Appréciation globale



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

Répartition des équiériers
CASA (sept. 2021)



	SAAQ	Alliance
Dotation	8	10
Remplacements	21	15
Total	29	25

Données en date du 2021-09-24

SAAQ :

- 22 ressources / 29 qui affectent le chemin critique
- Âge moyen : 83 jours

Alliance :

- 11 ressources / 25 qui affectent le chemin critique
- Âge moyen : 65 jours

Stratégie de rétention :

1. L'identification des ressources critiques et des ressources de remplacement, ainsi que la stratégie de rétention, sont en cours. Certains éléments contribuent déjà à la rétention des équiériers tels que :
 - La reconnaissance des compétences des équiériers de la Société par leur intégration dans la VPRHMSH à la suite de la L2 (transformation de la VPRHMSH);
 - L'utilisation des compétences des équiériers de l'Alliance dans la L2.5.
2. Les efforts à l'égard de l'élaboration de stratégies de dotation se poursuivent, autant au niveau de la Société qu'au niveau de l'Alliance;
3. Se poursuivent également, les efforts de simplification et de réutilisation des RICEFW qui réduisent la pression sur les équiériers œuvrant sur les cycles de réalisation;
4. L'avenue préconisée est de prioriser et de réaliser les travaux en fonction du rythme auquel les postes sont comblés afin de :
 - Sécuriser les RICEFW les plus critiques à la solution;
 - Déplacer des RICEFW sans effet collatéral sur d'autres RICEFW terminés ou qui présentent des dépendances;
 - En dernier recours, certains RICEFW pourraient être déplacés au cycle 17.

1.9 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés

Mise à jour du 21 septembre 2021

Sommaire	Indicateur 2021-05				Indicateur 2021-09			
Niveau	■	◆	●	S.O.	■	◆	●	S.O.
CASA - Réalisation L2	3	4	6	1	2	4	8	0
Total	14				14			

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-05	Indicateur 2021-09
1.1 	Les ressources INTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	- L'importante pénurie de main-d'œuvre a des impacts significatifs sur notre capacité à doter les postes. Malgré les efforts déployés, la Société n'arrive pas à combler ses postes en temps requis : – Multiples affichages et aucune candidature sur nos récents affichages à l'interne; – Malgré la publication d'un appel d'offres sur différents profils d'architectes, aucune firme n'a soumissionné; – Aide demandée aux Opérations; – Plusieurs Foires à l'emploi et d'autres à venir; – Demandes de substitutions de ressources auprès de l'Alliance; – Embauche de retraités; – Assouplissements demandés à l'égard de certaines contraintes de la Loi 60.	■	■
1.2 	Les ressources EXTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	- Situation suivie au comité exécutif (toutes les 2 semaines). - Le marché est toujours aussi compétitif et il est difficile de trouver les expertises de niche actuellement recherchées. - Plusieurs stratégies ont été mises en place : – Plus d'opportunités - 3 postes supplémentaires à ouvrir pour les ressources « Offshore »; – Stratégie de dotation avec ciblage des bassins de ressources par compétence / langue / géographie (en place depuis 3 mois); – Intégration d'une revue d'évaluation des besoins pour chaque demande afin d'augmenter la qualité de l'alignement des ressources proposées avec les besoins; – Stratégie de recrutement CIC Montréal en place alignée avec les besoins actuels et futurs CASA (ex.: Sécurité, Développement, [REDACTED]); – Développement de nouvelles ressources des CIC en coaching avec les seniors CASA en place; – Mise en place d'une gestion des postes critiques en escalade avec reddition de comptes tous les 2 jours.	■	■



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

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

Mise à jour du 21 septembre 2021

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-05	Indicateur 2021-09
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	• Moratoire instauré depuis le 1^{er} septembre afin de préserver la portée (réf. : section 1.4 - Projets connexes et projets préalables), ainsi qu'un comité consultatif sur les ajustements à la portée (CCAS) (réf. : section 1.17 - Sommaire de la 5^e revue EY). • Planification et stratégie de communication en cours afin d'assurer le respect du moratoire. • Actions en place en collaboration avec les lignes d'affaires (récurrentes) : – Priorisation des projets au Forum d'intégration; – Scrum mis en place à partir du cycle 4, pour assurer une vigie sur les nouvelles initiatives; – Comité de suivi des bloquants interprojets.		
17.1	Risques relatifs à la conversion des données	• Mise en place d'un plan d'action (réf.: section 1.6).		
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.	• Nous continuons d'être opportunistes en regard de l'amélioration des pistes d'optimisation et des marges de manœuvre.		
18.1	La complexité d'intégration à CASA des partenaires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	• Stratégie de gestion du changement avec les partenaires en élaboration. • Plan d'essais en élaboration arimé aux T14 et aux T15 et en tenant compte des disponibilités et des contraintes des partenaires. • Gouvernance en place avec les principaux partenaires (rencontres hebdo / bi-hebdo). • Suivi en continu de l'échéancier et du plan de développement (Centre de renseignements policiers du Québec - CRPQ)		
19	Les développements (RICEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques.	• Les bonnes pratiques sont maintenant respectées par tous les équipiers en charge du développement.		
17.3	Risque d'intégration des données passives dans les transactions et les interfaces.	• Développements en cours. • Les résultats seront connus à la fin du cycle 13.		
18.2	La complexité d'intégration à CASA des mandataires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	• L'identification des besoins en région débutera sous peu. • Coordination des travaux par une ressource dédiée, afin de répondre aux préoccupations relatives à l'égard du déploiement d'équipements bureautiques et des périphériques en région (si requis). • La gestion du changement est intégrée dans la stratégie globale.		



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

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

Mise à jour du 21 septembre 2021

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-05	Indicateur 2021-09
23	L'incompréhension des interdépendances entre les livrables ralentit et bloque les équipes dans l'exécution.	Les mécanismes en place permettent aux équipiers d'identifier et de prendre en compte les interdépendances.	●	●
14	L'organisation du travail de l'équipe CASA ne permet pas un arrimage optimal sur le plan de l'intégration et de la performance de l'exécution.	Organisation du travail en amélioration continue.	●	●
20	La nouvelle solution gouvernementale d'authentification n'est pas disponible à temps pour être intégrée dans CASA L2.	- La date d'implantation du projet gouvernemental est maintenue au mois de mai 2022. - Les travaux de CASA ne sont pas impactés grâce à la mise en place d'une solution connexe.	●	●
21	La vitesse du projet pourrait être affectée par l'épidémie de COVID-19.	Sous contrôle pour l'instant.	●	●
05	La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (incluant la cohabitation).	- Lancement d'une cellule de performance applicative. - Élaboration d'un plan de performance en cours afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la solution et de mieux cibler les tests à venir.	S,O,	●



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

1.10 Suivi financier

Global

Le budget est respecté et est conforme à la transaction.

Appréciation
globale



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

Annexe 3 :
Synthèse de
l'évolution du
projet CASA

CASA (en millions de \$)	Budget	Coûts réels au 2021-05-15	Coûts réels au 2021-09-18	Projection	Écart
L0 - Conception globale	24,3	24,3	24,3	24,3	-
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	116,6	116,6	116,6	116,6	-
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et contrôle routier	416,0	249,4	275,4	416,0	-
L3 - Indemnisation	64,8	-	-	64,8	-
Coûts transférés du Plan de pérennité	31,0	31,0	31,0	31,0	-
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons	29,3	3,7	8,5	29,3	-
TOTAL	682,0	425,0	455,8	682,0	-

+ 30,8 M\$

Pour la période du 16 mai au 18 septembre 2021, les investissements de la Livraison 2 se sont élevés à 30,8 M\$

Alliance 22,7 M\$

SAAQ 8,1 M\$

1.11 Suivi de l'utilisation de la contingence

La contingence fait partie des coûts globaux du projet et de l'analyse de rentabilité.

Appréciation globale



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

Ajouts financés par la contingence	Contingence réservée (en M \$)
Formation : acquisition de formation SAP (Livraison 0 et Livraison 1)	0,5
Rehaussement de l'environnement technologique : en préparation à CASA. Terminé en 2019.	0,9
Conception du programme mobilité : processus Contrôler et surveiller les transports en remplacement du système [REDACTED]	2,3
Surveillance des données	1,1
Conversion des données historiques : achat de licence et frais de maintenance pour la conversion des données historiques et leur regroupement avec les données actives dans SAP [REDACTED]	5,2
Arrimage CASA pour la solution d'authentification : modifications de la solution d'authentification à intégrer à CASA afin de s'arrimer à la stratégie numérique gouvernementale et développement de solutions complémentaires	5,1
Total réservé	15,1
Contingence non réservée au 2021-09-18	14,2
Total	29,3

Contingence consommée de 8,5 M\$ du montant réservé (réf. section 1.11)

1.12 Utilisation du véhicule contractuel

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

Appréciation globale



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

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (en millions de \$)	Contrat	Utilisation au 2021-05-15	Utilisation au 2021-09-18	Solde
PROJET CASA				
<i>Services professionnels</i>				
Livraisons 0 et 1 (terminées)	65,0	65,0	65,0	0,0
Livraison 2 (fin 2023-03-31)	231,3	150,6	172,1	59,2
Facture jumelée (fin à déterminer)	15,0	0,0	0,0	15,0
Total - Services professionnels	311,3	215,6	237,1	74,2
Licences SAP	56,8	47,5	48,7	8,1
Infrastructures (matérielles et logicielles)	26,3	25,3	25,3	1,0
Autres coûts (formation)	0,6	0,6	0,6	0,0
TOTAL - PROJET CASA	395,0	289,0	311,7	83,3
		+ 22,7 M\$		
OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES				
Services professionnels	18,6	13,8	14,2	4,4
Licences SAP (fin 2027-03-31)	35,3	12,2	12,6	22,7
Infrastructures (matérielles et logicielles) (fin 2027-03-31)	8,9	2,6	2,8	6,1
Autres coûts (formation)	0,6	0,4	0,4	0,2
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	63,4	29,0	30,0	33,4
		+ 1,0 M\$		
TOTAL DU CONTRAT	458,4	318,0	341,7	116,7

Pour la période du 16 mai au 18 septembre 2021, l'utilisation du contrat est de 23,7 M\$

Projet CASA 22,7 M\$

Opérations support et licences 1,0 M\$

Annexe 4 : Suivi du contrat avec l'Alliance

1.13 Sommaire des risques / Finances

Mise à jour 2021-09

Tous les inducteurs de risques financiers demeurent inchangés.

Appréciation
globale



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

Sommaire

Évaluation 2021-05

Évaluation 2021-09

Finances

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

Risques		Évaluation 2021-05	Évaluation 2021-09	Commentaires / contrôles à venir
39	Rentabilité du projet / coût pour le citoyen/ remboursement du déficit cumulé	M	M	– La dernière mise à jour du cadre financier montre que le coût pour le citoyen n'est pas impacté. Une mise à jour du cadre est à venir à l'automne 2021.
40	Non-réalisation / récupération des bénéfices	M	M	– Une réactualisation des bénéfices est en cours et sera présentée au CTI-CAPV à l'automne 2021 (décembre 2021).
41	Non-respect du coût du contrat	F	F	– Le coût du contrat est respecté.
42	Surfacturation et/ou mauvaise comptabilisation	F	F	– Plusieurs contrôles sont instaurés et réduisent ce risque.

1.14 Sommaire des risques / Gestion contractuelle

Mise à jour 2021-09

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

Appréciation
globale



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

			Évaluation 2021-05			Évaluation 2021-09		
			E	M	F	E	M	F
Gestion contractuelle			-	-	5	-	-	5
Risques	Évaluation 2021-02	Évaluation 2021-05	Commentaires					
Lois, règlements, modalités contractuelles : Mauvaise compréhension et interprétation	F	F	L'entente qui a été conclue clarifie les livrables à réaliser d'ici la fin de la Livraison 2, ainsi que les budgets associés. La feuille de route a été revue le 12 août 2021. Le Plan de qualité du programme précise les modalités de gestion des écarts avec la planification (feuille de route). La 1 ^{re} application aux cycles 9 à 11 s'est bien déroulée.					
Lois, règlements, modalités contractuelles : Mauvaise application	F	F						
Exécution du contrat : Déséquilibre dans la relation d'affaires avec l'Alliance	F	F	L'entente qui a été conclue permet de confirmer et solidifier l'engagement des parties.					
Exécution du contrat Suivi n'est pas fait de façon adéquate	F	F	Les modalités de l'entente appliquées à chacun des cycles sont bien respectées (en fonction des livrables basés sur la valeur acquise)					
Gouvernance Non-divulgaration des actes répréhensibles ou de conflit d'intérêts Influence ou pouvoir de la personne	F	F						

1.15 Programme de l'assurance qualité

SAP - Données au 15 septembre 2021

Les revues d'assurance qualité se poursuivent. Plusieurs recommandations ont été appliquées et sont bénéfiques pour le projet. À venir : revues sur l'installation de « [REDACTED] » et sur le dimensionnement, incluant les développements sur demande (IBSO).

Appréciation
globale



		Cumul	2017 à 2020	2021	
				Réalisées	À venir
Revues du programme d'assurance qualité SAP et de l'expertise sur demande de la Société		56	49	7	12
Efforts en jours-personnes consacrés à l'assurance qualité SAP (tous types confondus)		1813	1515	298	
Recommandations	Recommandations à la suite des revues	717	529	188	
	Traitées	671			
	En traitement	46			

Annexe 5 : Détail des revues du programme de l'assurance qualité SAP

1.16 Sommaire de la 5^e revue EY

Statut et plan d'action

EY a été mandatée pour effectuer sept revues indépendantes du projet CASA de la SAAQ (la « Société ») s'échelonnant de novembre 2017 à décembre 2022. Les travaux de la cinquième revue ont eu lieu entre la fin avril 2021 et le début août 2021.

Point	Appréciation / Recommandation	EY	Action	CASA	Indicateur
1	Appréciation des cycles de réalisation depuis la re planification des travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution				
Portée	▶ Beaucoup d'efforts ont été investis pour réduire le nombre d'objets de développement (RICEFW) d'environ une centaine (9 %) à la fin du cycle 11, sans pour autant réduire la portée fonctionnelle de la solution.		▶ Comme planifié, le moratoire associé à la portée est entré en vigueur le 1 ^{er} septembre. Instauration de comités consultatifs d'ajustements à la solution (CCAS et CCAS exécutif). / (Action 1)		●
	▶ Le nombre d'objets non complétés à la fin des cycles (dette) se réduit à une bonne vitesse en fonction de la réduction de la portée et à l'augmentation de la vélocité. Les résultats préliminaires du cycle 12 semblent confirmer cette tendance.				
Vélocité	▶ La vélocité est en progression et la distribution du travail de développement à compléter sur les prochains cycles semble adéquate.		▶ Comme planifié, le moratoire associé à la portée est entré en vigueur le 1 ^{er} septembre. Instauration de comités consultatifs d'ajustements à la solution (CCAS et CCAS exécutif). / (Action 1)		●
	▶ Les estimations sont plus réalistes en fonction de l'apprentissage, mais aussi en considérant les interdépendances et le temps que les analystes doivent consacrer à d'autres activités transversales (tests, conversions, formations, etc.).				
Planification	▶ Il faudra continuer les efforts de limiter au strict minimum le nombre d'objets à compléter pendant les cycles 16 et 17 et leur complexité.		▶ Les équipes poursuivent les efforts d'optimisation afin de réduire et de réutiliser les objets de façon continue. / (Action 2)		●
	▶ La nouvelle version de la feuille de route nous semble plus réaliste. Elle incorpore plusieurs éléments des revues précédentes et adopte des stratégies additionnelles, notamment l'utilisation de la vélocité actuelle et la réduction des RICEFW, mais aussi une meilleure planification de l'affectation des ressources considérant les activités connexes et les corrections.				
Ressources	▶ L'impact de projets concurrents et des nouveaux besoins d'affaires (nouvelles lois, changement dans les règles d'affaires) demeure un risque significatif pour la réalisation de la feuille de route. Ces initiatives viennent consommer le temps des ressources déjà hautement utilisées, telles que les analystes d'affaires et les analystes fonctionnels, et peuvent forcer les équipes à retravailler des objets déjà livrés et approuvés (« Rework »).		▶ Le moratoire permet aux équipes de se concentrer sur la livraison de la feuille de route planifiée.		●
	▶ En général, les équipiers se sentent davantage impliqués dans les activités de planification (p. ex., les BRP), ce qui permet de produire des estimations plus réalistes, et puisque le sentiment d'appartenance augmente, cela accroît la motivation pour atteindre les cibles établies ensemble.				
Qualité	▶ La disponibilité de ressources internes et externes demeure un enjeu important qui sera réglé difficilement d'ici la fin du projet. Nous recommandons la création d'un plan de mitigation pour aborder le départ éventuel des ressources clés, avec un plan B pour chaque ressource.		▶ Ni la Société ni l'Alliance ne réussissent à combler ses postes en temps requis. Pénurie de main-d'œuvre : - Aucune candidature sur nos récents affichages à l'interne - Malgré la publication d'un appel d'offres sur différents profils d'architectes, aucune firme n'a soumissionné	■	■
	▶ L'exécution des T13 (troisième cycle de tests intégrés) a atteint les objectifs; une planification plus détaillée est recommandée pour les T14.				
Qualité			▶ Identification des ressources clés, élaboration d'un plan de mitigation et d'un « Plan B » en cours, conjointement avec l'Alliance, afin de protéger le chemin critique (réf. : section 1.9) / (Action 3)		●
			▶ Le projet respecte les bonnes pratiques et les Tests intégrés 4 (T14), prévus en décembre / janvier, seront planifiés de façon détaillée. Correction des 48 anomalies restantes a été intégrée dans les cycles 13 et 14 (donc avant les T14). / (Action 4)		
Qualité			▶ Les services de « MaxAttention » (SAP) seront sollicités afin d'obtenir un avis indépendant sur la qualité des tests. / (Action 5)		●

● Suivi serré – Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ■ Plan d'action à mettre en place

1.16 Sommaire de la 5^e revue EY (suite)

Statut et plan d'action

Point	Appréciation / Recommandation	EY	Action	CASA	Indicateur
2	Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification des travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution				
	▶ Beaucoup d'efforts ont été investis pour réduire le nombre d'objets de développement (RICEFW) d'environ une centaine (9 %) à la fin du Cycle 11, sans pour autant réduire la portée fonctionnelle de la solution. ▶ La planification collaborative à grande échelle (big room planning) au début de chaque cycle : activité très participative, très bien coordonnée et qui augmente la qualité des estimations, fait la promotion du sentiment d'appartenance et crée une responsabilité commune sur l'attente des objectifs fixés. ▶ La prise en considération dans la planification du temps nécessaire aux activités connexes telles que la formation, les tests et la conversion des données.		S/O		●
3	Appréciation du niveau de préparation et avancement de la réalisation pour le troisième cycle de tests intégrés (TI3)				
	▶ Puisqu'il s'agissait d'un premier cycle de tests d'intégration de bout en bout (processus et données) et qu'il reste encore deux cycles complets de tests intégrés (TI4 et TI5) avant les cycles finaux de tests, nous avons trouvé la portée et le nombre de scénarios de tests convenables. ▶ Nous recommandons fortement que toute anomalie identifiée pendant les TI3 soit corrigée, retestée et fermée dans les plus brefs délais et impérativement avant le démarrage du prochain cycle de tests. ▶ Pour le prochain cycle de tests (TI4) qui va incorporer, entre autres, la sécurité applicative, nous recommandons de viser une portée fonctionnelle encore plus importante, l'ajout des scénarios avec le plus grand nombre possible de RICEFW complexes et une définition des critères de succès avant la réalisation de ce cycle important.		▶ Le projet respecte les bonnes pratiques et les Tests intégrés 4 (TI4), prévus en décembre / janvier, seront planifiés de façon détaillés. (Action 4) ▶ Les services de « MaxAttention » (SAP) seront sollicités afin d'obtenir un avis indépendant sur la qualité des tests. (Action 5)		●
4	Appréciation du niveau de risque par rapport à la dernière revue, ainsi que nos différentes marges de manœuvre				
	▶ L'équipe de direction du projet CASA continue de bien gérer dans l'ensemble le processus de gestion des risques. ▶ Dans l'ensemble et sur la base des éléments connus à ce jour et des efforts continus pour gérer la portée et les développements, nous sommes d'avis que le programme est présentement en contrôle des travaux de développement à compléter, et que la planification prévoit une marge de manœuvre adéquate sur le plan des cycles 16 et 17 pour absorber certains impondérables anticipés de livraison. Cependant, cette marge de manœuvre disponible ne doit pas servir à prévoir des éléments inconnus à ce jour, incluant des travaux majeurs pour prendre en considération de nouvelles réglementations éventuelles. ▶ Dans ce contexte, il est primordial de réduire au strict minimum l'ajout de nouvelles fonctionnalités à la portée du projet, de continuer à envisager la réduction du nombre d'objets RICEFW, et si nécessaire, de considérer le report de quelques mois (Livraison 2.5) de la mise en production de certaines fonctionnalités non critiques, peu utilisées ou facilement soutenues par une application déjà existante ou même un processus manuel (si besoin très sporadique il y a).		▶ Comme planifié, le moratoire associé à la portée est entré en vigueur le 1^{er} septembre. Instauration de comités consultatifs d'ajustements à la solution (CCAS et CCAS exécutif) et le cycle 17 est disponible comme contingence. / (Action 1) ▶ Les équipes poursuivent les efforts d'optimisation afin de réduire et réutiliser les objets de façon continue. / (Action 2)		●
Plan d'action à la suite de la revue précédente: Selon nos discussions avec les leaders de CASA, ainsi que la révision du Plan d'action (version du 22 avril 2021), la grande majorité des recommandations que nous avons formulées dans le cadre de nos revues précédentes ont été mises en place.					

● Suivi serré – Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ■ Plan d'action à mettre en place

1.17 Programme de l'assurance qualité

EY - Sommaire de l'avancement des plans d'actions et prochaines revues

Rapport de la 5^e revue déposée au CD du 14 septembre. Les résultats sont globalement favorables. Les actions sont en cours pour toutes les recommandations.

Appréciation globale



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

EY	Revue de gouvernance	Statut des actions prises à la suite des recommandations			Total
		À débiter	En cours	Terminé	
	Revue 1	0	0	23	23
	Total en %	-	-	100 %	
	Revue 2	0	0	26	26
	Total en %	-	-	100 %	
	Revue 3	0	0	22	22
	Total en %	-	-	100 %	
	Revue 4	0	0	19	19
	Total en %	-	-	100 %	
	Revue 5		5	0	5
	Total en %	-	100 %	0 %	

Prochaines revues

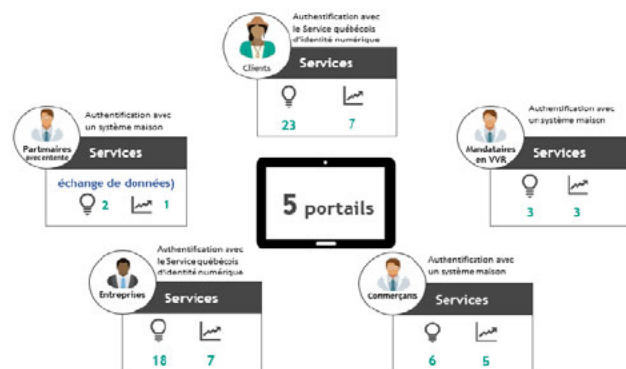
No revue	Sujets		Validation des sujets / Séance du CTI-CAPV	Période*	Dépôt du rapport
6	- Revue axée sur la période de tests finaux - Alignement à la fin des tests intégrés 5 et des 15 cycles de réalisation	Provisoire	Mars 2022	Mi-avril à mi-mai 2022	Début juin 2022
7	Revue axée sur la préparation à la mise en production		Juin 2022	Fin septembre à fin octobre 2022	Début octobre 2022

2. Prochain comité

CTI-CAPV du 2 décembre 2021

Annexes

Annexe 1 - Portée de la PES / L2



Les principaux services en ligne

- Vendre ou acheter un véhicule / Transfert de véhicules entre particuliers
- Remplacer un permis de conduire (perdu, mutilé ou volé)
- Remplacer une plaque d'immatriculation
- Prendre un rendez-vous pour un examen de conduite
- Remiser, Déremiser ou Mettre au rancart un véhicule
- Imprimer un certificat d'immatriculation
- Consulter ses communications électroniques
- Compléter sa déclaration IRP
- Consulter l'historique de propriété d'un véhicule
- Consulter ses plaques d'immatriculation
- Renouveler sa vignette pour personne handicapée
- Consulter son rapport de vérification mécanique

Sommaire des améliorations apportées



Annexe 2 - Commentaires généraux des participants aux tests de la solution PES

REEMPLACER UN PERMIS DE CONDUIRE

TEST 1

«Je suis heureux de voir que la SAAQ propose ou proposera des services en ligne pour le remplacement du permis de conduire et pour le faire directement, sans passer par la succursale. Très bonne idée et un bon moyen de gérer tous ces véhicules et permis.»



« Facile d'utilisation, et surtout cela évitera à des gens le déplacement» - Participant 6



« J'ai bien aimé le site. C'est prometteur» - Participant 4

TEST 2

VÉRIFIER LE DROIT D'IMMATRICULER UN VÉHICULE



Est-ce que vous sentez que vous avez toute l'information nécessaire à l'étape de confirmation pour prendre une décision éclairée ?

« Non, je me demande: est-ce vraiment à moi de dire à une personne qu'elle n'a pas le droit d'immatriculer un véhicule? La personne pourrait l'acheter pour quelqu'un d'autre. J'anticipe de vivre un malaise face à l'acheteur potentiel, comme si je devais jouer à la police. Je ne savais absolument pas qu'il fallait faire cette vérification avant de vendre un véhicule à un particulier» - Participant 5

Annexe 3 - Synthèse de l'évolution du projet CASA

Synthèse de l'évolution du projet CASA

Portée	Pérennité		Baseline	Estimés préliminaires		Final
	17 novembre 2011 CA Budget (M\$)	Dossier d'affaires CASA 18 mai 2017 CA Budget (M\$)	CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP Budget (M\$)	CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV Budget (M\$)	CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA Budget (M\$)	Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial Budget (M\$)
L0 - Conception globale		27	24	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	122	122	122	122	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	122	192	301	373
L2 - Contrôle routier (CRQ)	26	5	5	43	43	43
L3 - Indemnisation (FA)		44	65	65	65	65
Coûts transférés du Plan de pérennité		31	31	31	31	31
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons		38	28	9	33	29
Total budget du projet	364	376	397	486	614	682
Bénéfices (nets de la contingence)	638	638	705	777	692	692
Rentabilité \$	274	262	308	291	78	10
Rentabilité %	8,4%	10%	8,7%	6,3%	2%	0,3%
Échéancier - L2	Décembre 2022	Décembre 2019	Octobre 2020	Décembre 2021	Décembre 2022	Décembre 2022
Durée du projet	11 ans	5 ans	5 ans	6 ans (incluant L3)	6 ans (excluant L3)	6 ans (excluant L3)
ÉVOLUTION DES DÉCISIONS D'AFFAIRES	Budget • Conversion ASRR et FA • Renovation ASRR Bénéfices • 2012 à 2022 • Processus ASRR • Réduction des investissements plan de base ☹ : Non inclus ☺ : Non modernisé	Budget • Même budget • ↑ Portée • ↓ Risque • ↓ Durée Bénéfices • Ajout de L1 et L3 • Contingence 10% (échancier)	Budget • 21 M\$: L3 précision sur le budget Bénéfices • 57 M\$: L3 • 10 M\$: L1	Budget vs baseline • 38 M\$: CRQ ajout de portée • 70 M\$: Efforts estimés L2 Bénéfices vs baseline • 38 M\$: CRQ • 49 M\$: ASRR • 48 M\$: Report L2 à déc 2021 • 33 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	Budget vs baseline • 38 M\$: CRQ ajout de portée • 159 M\$: Efforts estimés L2 • 20 M\$: Ajouts de portée avant médiation Bénéfices vs baseline • 38 M\$: CRQ • 49 M\$: ASRR • 111 M\$: Report L2 à déc 2022 • 11 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	Budget vs baseline • 38 M\$: CRQ ajout de portée • 231 M\$: Efforts supplémentaires L2 • 20 M\$: Ajouts de portée avant médiation Bénéfices vs baseline • 38 M\$: CRQ • 49 M\$: ASRR • 111 M\$: Report L2 à déc 2022 • 11 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices

Décision L3 à venir

Annexe 4 - Suivi du contrat avec l'Alliance

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

Annexe 5 - Détails des revues du programme de l'assurance qualité SAP

		Cumulatif						2017 à 2020			2021			
		Reves réalisées	J-p.*	Total recom.	Recom. traitées	Recom. en traitement	Reves à venir 2021	Reves réalisées	J-p.*	Recom.	Reves réalisées	J-p.*	Recom.	Reves à venir 2021
Reves du programme de qualité SAP														
Assurance qualité	Fonctionnelles : utilisation optimale des produits SAP en fonction des processus d'affaires	5	217	160	160	0	0	5	217	160	-	-	-	0
	Conversion des données en provenance du patrimoine	4	73	60	52	8	0	3	63	48	1	10	12	0
	Gouvernance des données	1	10	11	7	4	0	-	-	-	1	10	11	0
	Stratégies d'essais (tous types de tests)	2	34	33	33	0	0	2	34	33	-	-	-	0
	Stratégies de gouvernance de la sécurité	1	14	16	16	0	1	1	14	16	-	-	-	1
	Reves de développements	1	85	93	93	0	0	-	-	-	1	85	93	0
Reves du service « MaxAttention » : contrôle de l'innovation, faisabilité et intégrité technique, vérifications préimplantation et revues d'exploitation du Centre de support		41	375	340	306	34	9	37	332	268	4	43	72	9
Sous total		55	808	713	667	46	10	48	660	525	7	148	188	10
Expertise sur demande de la Société														
Demandes d'expertise sur la solution SAP prévues au service « MaxAttention » (avec recommandations)		1	4	4	4	0	2	1	4	4	-	-	-	2
Services SAP														
Jours de support sur la solution SAP à la demande des équipiers			1001						851			150		
Total		56	1813	717	671	46	12	49	1515	529	7	298	188	12