

Annexe 64

i) L'accompagnement par des experts en cours de projet

- **Problème** : Les grands projets manquent souvent d'un soutien neutre et compétent.
- **Pistes proposées** :
 - Créer **une entité spécialisée** pour accompagner les projets, nourrir un registre de bonnes pratiques et offrir un soutien stratégique :
 - S'inspirer des experts externes (ex. : EY, PWC dans CASA) qui ont apporté une forte valeur ajoutée;
 - Capitaliser les bonnes pratiques et les retours d'expérience et les partager réellement entre les projets.
- **Défis** :
 - Positionner cette entité de manière neutre, surtout dans un contexte de centralisation des ressources TI vers le MCN et que le MCN gère lui-même de nombreux projets.
 - Trouver et conserver ce type d'experts au gouvernement.

ii) La planification : un défi de taille

- **Constat** : Les grands projets de transformation sont rares dans la vie des gestionnaires, mais sont critiques pour l'État. Ils sont souvent uniques par l'architecture et la complexité des systèmes patrimoniaux et la spécificité des programmes et services offerts par les ministères et organismes.
- **Question** : Comment bien planifier ce qu'on n'a jamais fait et qu'on ne refera peut-être jamais ?
- **Pistes proposées** :
 - Créer **un registre des projets** avec des paramètres comparables (coûts, délais, risques, complexité).
 - Mettre en place **un comité d'experts** pour valider les estimations et comparer avec des projets similaires.
 - Par exemple, comparer les estimations d'un projet RH/finances avec les données de la Livraison 1 de la Société.
- **Bénéfice** : amélioration de la précision des estimations et réduction des risques d'erreur.
- **Référence utile** : *How Big Things Get Done* (Flyvbjerg & Gardner) – insiste sur l'importance des données empiriques pour améliorer les prévisions.

iii) Gérer l'incertitude et l'évolution des cibles à atteindre

- **Constat** : La cible de transformation numérique évolue avec les technologies et leurs capacités. De tels projets resteront incertains et doivent saisir les opportunités de transformation insoupçonnées au départ, mais utiles pour les objectifs finaux. La cible de la transformation numérique est mouvante puisque les possibilités technologiques évoluent durant l'exécution (ex. : données, IA, cybersécurité, canaux citoyens). Par design, l'incertitude ne disparaît pas : elle doit être gérée.
- **Pistes proposées** :
 - **Hausser le niveau de contingence**, même en phase de réalisation (au-delà des 10 % actuels fixés par le MCN en phase d'exécution).
 - Utiliser des **réserves de gestion** distinctes (contingence risque connu vs réserve d'imprévu) et des **points de contrôle** plus fréquents (trimestriels ?) pour recalibrer les enveloppes en continu, si requis.
 - Favoriser l'adoption **des approches hybrides agiles** pour concilier planification et adaptabilité.
 - Combiner planification structurée et itérations agiles sur les volets incertains et pour créer de la valeur plus rapidement.
 - Intégrer des jalons ou portes en cours de projet pour arbitrer et ajuster au besoin;
 - Être bien accompagné pour mettre en œuvre ces approches de façon efficace et adaptée.
- **Bénéfice** : flexibilité accrue et meilleure adaptation aux réalités du terrain et pour atteindre les objectifs d'affaires.
- **Appui théorique** : Modèle de Stacey pour comprendre les facteurs qui contribuent à la complexité et à choisir les actions de gestion adaptées¹ et intégration par le PMI² d'un parcours adaptatif (agile ou hybride) dans ses formations.

iv) Valoriser l'expertise et attirer les talents

- **Constat** : Rareté de main-d'œuvre qualifiée et perception négative des risques pour la carrière de travailler aux projets numériques gouvernementaux.
- **Questions** :
 - Comment rendre ces projets attractifs pour les professionnels ?
 - Comment éviter une inflation des coûts liée aux primes de risque que les firmes vont ajouter dans leurs futures soumissions ?

¹ [How to choose the right project management approach | IAPM.](#)

² Project Management Institute.

- **Pistes proposées :**

- Valoriser et reconnaître officiellement les compétences acquises sur les grands projets (titres d'emploi spécifiques, badges, certifications, etc.).
- Mettre en place des incitatifs pour attirer et retenir les experts.
- Clarifier les responsabilités et protéger les professionnels impliqués en cas de problèmes.
- Développer l'expertise des gestionnaires gouvernementaux en grands projets complexes, pour améliorer le degré de maîtrise de ces projets et être en mesure d'agir en client avisé face aux firmes privées, qui sont d'incontournables partenaires.

v) La stratégie d'essais

- **Constat :** La stratégie d'essais n'a pas permis de couvrir tous les scénarios et données nécessaires, et le projet a manqué de temps pour exécuter les tests prévus. Ce type de situation est fréquent dans les grands projets numériques, où la complexité et les interdépendances rendent la planification des tests particulièrement difficile.

- **Pistes proposées :**

- Évaluer la maturité en matière de qualité et de tests avant de démarrer : Des référentiels comme TMMi (Test Maturity Model Integration) permettent d'identifier les forces et les lacunes pour bâtir une stratégie adaptée et robuste.
- Préparer les scénarios critiques en amont : les travaux préparatoires pour identifier les cas de test prioritaires (ceux qui ont le plus de valeur ou présentent le plus de risques) peuvent être réalisés avant ou en parallèle du projet. Cela libère les équipes de projet et assure une meilleure couverture dès le début des essais.
- Intégrer des exercices immersifs « Une journée dans la vie » : Ces exercices, réalisés à différents moments des phases de tests, simulent des processus réels de bout en bout. Ils permettent de vérifier que les scénarios reflètent la réalité opérationnelle et d'augmenter la représentativité des essais.
- Planifier du temps suffisant pour les tests : les tests ne doivent pas être compressés en fin de projet. Une planification réaliste, incluant des marges pour les ajustements, est indispensable.

vi) La stratégie de déploiement

Constats : L'approche « big bang » retenue pour le déploiement de la livraison 2 s'est imposée en raison de l'interdépendance forte entre les systèmes patrimoniaux de la Société. Leur architecture intégrée rendait toute tentative de dissociation complexe et risquée, tant sur le plan opérationnel que technologique.

Ce constat a été exposé aux deux alliances finalistes lors du dialogue compétitif, et il a directement influencé l'élargissement de la portée de L2 pour inclure les systèmes de contrôle routier.

Cette approche a fait en sorte de mettre en service toute la nouvelle solution, en augmentant les risques d'incidents simultanés et en complexifiant leur résolution.

Pistes de réflexion : La définition d'une stratégie de déploiement optimale doit s'appuyer sur une analyse rigoureuse, dont des contraintes suivantes :

- **Contraintes opérationnelles**

- Quels rôles et processus sont touchés ?
- Les utilisateurs internes et partenaires exploitent-ils l'ensemble des fonctionnalités ou seulement des modules ciblés ?
- La continuité des services exige-t-elle une vue complète et en temps réel des données pour tous les acteurs ?

- **Contraintes technologiques liées aux systèmes patrimoniaux**

- Quelle est la nature des interrelations et des synchronisations entre les systèmes ?
- Existe-t-il des mécanismes de suivi des changements (delta) ou des dépendances critiques ?
- Peut-on envisager une dissociation sans investissements majeurs ni risques opérationnels ?
- Dispose-t-on de l'expertise nécessaire pour intervenir dans les systèmes patrimoniaux, sans compromettre la stabilité de systèmes en fin de vie ?