

# Commission Gallant sur le fiasco SAAQ Clic

## *Pistes de solutions soumises à la commission*

Comme convenu la semaine dernière avec M. Landu Mazebo, voici quelques idées et commentaires inspirés de mes expériences professionnelles pour alimenter vos réflexions quand vous aborderez la phase de recherche de recommandations à soumettre dans votre rapport pour éviter que de tels dérapages ne se reproduisent. Contrairement à ce que j'avais mentionné à M. Landu Mazebo, j'ai décidé d'être le plus bref et précis possible pour vous alimenter dans votre recherche de solutions. Mon objectif avec ce texte est de soulever votre intérêt suffisamment pour que vous me demandiez éventuellement de vous rencontrer (virtuellement ou en personne) pour avoir un échange plus approfondi.

### **D'abord quelques commentaires en toile de fond**

- Je vous rappelle que j'ai entamé cette démarche sur une base personnelle, en tant que citoyen outré (parmi tant d'autres) par cette situation faisant l'objet de votre Commission ;
- Plus particulièrement, cette situation, qui se répète de plus en plus, fait une très mauvaise publicité à un métier que j'ai exercé (encore aujourd'hui) et adoré pendant plus de 50 ans. Cela me révolte profondément ;
- Au cours de ma carrière, j'ai vu et redressé à l'occasion plusieurs situations semblables à ce qui se passe à la SAAQ. Parmi les faits communs à l'origine de tous ces dérapages, il y en a un que vous avez déjà certainement cerné qui revient toujours : une des causes originales aux problèmes de ces projets, ce n'est pas la technologie, ce sont les humains ;
- Toute solution proposée pour éviter des fiascos comme SAAQ Clic qui ne s'appuiera comme point de départ que sur l'identification des « problèmes » sera vouée à l'échec. Il est essentiel de remonter aux causes originales de ces problèmes ;
- L'identification des causes originales de ces problèmes demande une expertise pointue et un contexte offrant une très grande liberté aux personnes effectuant ce type d'analyse. Dans ce domaine, le niveau d'expertise nécessaire fait en

# Commission Gallant sur le fiasco SAAQ Clic

sorte que typiquement la fonction de « vérification interne » dans les organisations a des limites pour passer des problèmes aux causes originales.

## **Des pistes de réflexion pour éviter les fiascos comme SAAQ Clic**

- Les idées qui suivent ne sont pas théoriques. Elles s'appuient sur mes propres expériences et sur celles de nombreux collègues dans de grandes entreprises de consultation en TI ;
- Revoir le processus de gestion des risques au plus haut niveau de l'appareil gouvernemental pour atteindre entre autres les objectifs suivants :
  - Dresser et maintenir à jour en tout temps une liste des projets TI majeurs au gouvernement catégorisés en fonction du niveau de risques évalués avant le départ des projets ;
  - En fonction d'une échelle de classification des risques des projets, ceux se retrouvant au plus haut niveau de l'échelle devraient être soumis à un processus de « Revue de projet » réalisé par une équipe spécialisée et totalement indépendante du projet (voir concept de « task force » plus bas) ;
  - Le nombre de projets identifiés au plus haut niveau de l'échelle de risques dans le point précédent ne devrait pas représenter plus de 5% environ du nombre total de projets évalués et en cours ;
- Ne pas déléguer le contrôle des fonctions suivantes au fournisseur du progiciel qui sera au cœur de la solution d'affaires à déployer dans le cadre d'un projet :
  - Le rôle de responsable de l'équipe de conception ;
  - Le rôle de chargé de projet ;
  - Le rôle de responsable de la gestion du changement ;
- Si l'expertise pour assumer ces rôles n'est pas disponible à l'interne, aller la chercher à l'extérieur chez des fournisseurs indépendants du fournisseur de progiciel ;
- Mettre en place un « task force » disposant d'une grande expertise dans les domaines suivants :
  - Gestion de gros projets ;
  - Conception et utilisation de cadres méthodologiques dans les domaines de la gestion de projet ET de la construction de solutions d'affaires faisant un usage intensif des TI ;

# Commission Gallant sur le fiasco SAAQ Clic

- Conception / architecture de systèmes ;
- Précisions sur la constitution, le positionnement et le rôle de ce « task force » :
  - On parle d'une équipe de 4–5 personnes comme point de départ ;
  - Se rapportant à un très haut niveau dans l'appareil gouvernemental en lien avec la gestion des budgets (ex. : le Conseil du Trésor ou une entité comme le CSPQ) ;
  - Cette équipe devrait procéder à des « Revues de projet » régulières sur les projets les plus à risques identifiés plus haut ;
  - La fréquence et le calendrier de ces revues devraient être établis avant même le début des travaux du projet. Au minimum, il devrait y en avoir une tôt dans le projet et sur une base annuelle par la suite ;
  - Cette équipe devrait avoir accès aux ressources assignées au projet qu'elle juge nécessaires pour procéder aux revues de projet, incluant les ressources des fournisseurs externes ;
  - Ce type de revue de projet devrait se réaliser en termes de semaines, très intensives ;
  - La reddition de compte sur les conclusions et recommandations résultant de ces revues de projet devrait se faire au niveau auquel se rapporte le « task force ».

**J'arrête ici pour l'instant. Je comprends que plusieurs des idées présentées ci-haut peuvent vous paraître utopiques. Mais comme je l'ai mentionné plus haut, ce ne sont pas que des concepts théoriques. J'ai personnellement appliqué ces concepts au cours de ma carrière et vu des collègues le faire. Et ça donne de très bons résultats. Rappelez-vous un de mes commentaires plus haut : le problème, ce sont les humains.**

**Bonne lecture, et faites-moi signe si vous voulez en savoir plus.**

**Renaud Champagne**