



Les cinq piliers de réussite des grands projets

Février 2020

Choisissez le bon cabinet de services professionnels, celui qui connaît assez bien le secteur pour aider ses clients à résoudre leurs problèmes les plus urgents.

kpmg.ca/fr







Table des matières

Introduction	02
Leadership	04
Gouvernance	05
Compétence commerciale	06
Parties prenantes	07
Compétences techniques	08
Conclusion	09

Introduction

Les défis que pose la réalisation de grands projets d'immobilisations sont bien documentés¹. On sait maintenant que bon nombre de ces initiatives n'atteignent pas les résultats escomptés en ce qui concerne les bénéfices, les coûts ou les échéanciers auxquels elles s'étaient initialement engagées. Toutefois, faut-il qu'il en soit ainsi?

Chez KPMG, notre expérience a prouvé le contraire. Depuis plus de 30 ans, l'équipe de Services-conseils en infrastructure mondiale au Canada travaille avec des entrepreneurs, des investisseurs et des propriétaires pour réaliser des centaines de projets d'immobilisations complexes et de grande envergure². S'inspirant de son expérience, KPMG au Canada a cerné les critères nécessaires au succès de la planification, de la conception et de l'exécution de ces travaux. Nous en avons dégagé un cadre officiel comportant cinq piliers pertinents à l'échelle mondiale qui, à notre avis, sont essentiels au succès de tout grand projet d'immobilisations.

Comprendre le contexte actuel

Le recours aux grands projets comme véhicules de placement est en hausse partout dans le monde. Selon le futurologue Thomas Frey, ces projets pourraient représenter jusqu'à 24 % du PIB mondial au cours de la prochaine décennie³ en raison de la croissance démographique, du vieillissement des infrastructures et de l'urbanisation croissante.

L'incidence de ces projets est telle que leur réussite ou leur échec affecte les gouvernements, les sociétés et les collectivités. Quand tout se déroule comme prévu, les retombées sont positives : amélioration de la qualité de vie, hausse des investissements de l'État et création de valeur pour les actionnaires.

Par contre, quand les choses tournent mal, l'impact est tout aussi retentissant : dommages à la réputation et au patrimoine, déstabilisation du gouvernement, et conséquences sociales et environnementales néfastes.

La réalisation de grands projets doit tenir compte de trois grandes préoccupations :

- le respect du budget proposé;
- le respect de l'échéancier proposé;
- la concrétisation des avantages suggérés.

Quelle est l'ampleur du problème?

KPMG s'est entretenu avec 300 cadres supérieurs d'organismes privés et publics au sujet de l'exécution des projets et de l'efficacité de leur organisation. Les résultats ont été aussi frappants que révélateurs⁴.

- 53 % des organisations avaient essayé l'échec d'un ou de plusieurs projets au cours de l'année précédente – un chiffre qui est passé à 71 % pour les entreprises du secteur des ressources naturelles.
- 91 % des répondants du secteur public s'attendaient à des échecs.
- Au cours des trois dernières années, 31 % des projets réalisés n'ont pas dépassé le budget de plus de 10 %, tandis qu'un projet sur quatre n'a dépassé l'échéance initiale de plus de 10 %.

- 50 % des propriétaires et 60 % des entrepreneurs ont admis que le mauvais rendement de leur projet avait nui à leur entreprise.
- 70 % ont admis que leur entreprise n'a pas de systèmes ou de processus intégrés pour la production de rapports sur les projets, ce qui signifie que les chefs de projets et les cadres supérieurs n'ont pas la capacité de voir ni de contrôler le travail.
- 86 % ont dit que l'« élément humain » avait grandement influencé l'exécution du projet, mais seulement 40 % ont officialisé des contrôles informels dans le cadre de leurs activités d'exécution.

Pourquoi de grands projets échouent-ils?

Le groupe Infrastructures mondiales de KPMG est rattaché à de nombreux projets parmi les plus importants et les plus complexes au monde. Notre expérience et notre réseau nous donnent un bon aperçu des raisons pour lesquelles de grands projets échouent, et ces raisons, contrairement à une croyance commune, sont rarement des événements imprévus appelés « cygnes noirs ».

1. Bien que 500 millions de dollars américains constituent un seuil commun pour définir les grands projets, il n'y a pas de définition consensuelle. La notion de projet d'envergure varie d'une organisation à l'autre, en fonction de facteurs tels que la situation géographique, le secteur, la capitalisation boursière, etc.

2. Depuis 2012, KPMG au Canada est récompensé annuellement pour ses réalisations partout au pays par le prix platine du palmarès des 100 meilleurs projets du magazine ReNew Canada.

3. Article « Megaprojects Set to Explode to 24% of Global GDP Within a Decade » de Thomas Frey, plateforme de partage de connaissances Future of Construction, 2016.

4. Statistiques tirées des enquêtes 2015 et 2017 de KPMG sur l'industrie mondiale de la construction.



Bon nombre d'organisations, de gouvernements et d'institutions universitaires justifient l'échec de leurs grands projets par des événements ou des problèmes incontrôlables ou catastrophiques. Dans la plupart des cas, l'accent est mis entièrement sur la défaillance d'éléments techniques : planification déficiente, gestion des risques, changement de concept, cadres réglementaires flous et non-respect processus. S'il y a effectivement lieu de se préoccuper de ces éléments, rappelons qu'ils ne sont pas les seules causes de défaillances systémiques.

Les problèmes globaux à l'origine de presque tous les échecs de projets proviendraient plutôt du fait que les dirigeants et les cadres supérieurs n'ont pas la capacité d'intégrer les aspects techniques et non techniques, ou n'en reconnaissent pas l'importance.

Les compétences et l'expérience des chefs de projets les plus expérimentés tournent davantage autour des éléments techniques de la planification, de la gestion et de l'exécution des projets. La gestion des aspects commerciaux et des parties prenantes est également une priorité. En revanche, les éléments non techniques, comme la gouvernance et le leadership, retiennent moins l'attention. Ils ont néanmoins une incidence importante sur les résultats.

Dans son *Enquête sur l'industrie mondiale de la construction : un équilibre fragile*⁵, KPMG a observé que seulement 40 % des organisations avaient mis en place des mécanismes pour gérer les aspects non techniques ou informels du contrôle des projets. Ainsi, malgré l'importance des compétences techniques et des systèmes de livraison détaillés, le travail de KPMG dans le cadre de grands projets montre qu'ils sont intrinsèquement insuffisants. Ils doivent être appuyés par des chefs de projet qui comprennent la valeur des systèmes techniques et non techniques. En d'autres mots, ces gestionnaires doivent posséder l'ensemble des compétences de chefs de direction expérimentés⁶.

Quelle est la solution?

Les techniques traditionnelles de gestion de projet sont souvent insuffisantes pour gérer de grands projets. Ceux-ci peuvent coûter plusieurs millions de dollars par jour et s'échelonner sur des années, voire des décennies. Nous attribuons le succès des grands projets aux chefs de projet qui :

1. comprennent que les échecs peuvent être causés par des éléments techniques ou non techniques du projet.
2. gèrent et intègrent correctement les éléments techniques et non techniques d'un projet donné.

Des études commencent à montrer que la structure organisationnelle, les protocoles décisionnels, la culture, les communications et l'intégration des parties prenantes sont extrêmement importants⁷. Ces éléments ont autant d'incidence sur l'échéancier et le budget que les éléments plus traditionnels, comme la productivité de la main-d'œuvre et l'approvisionnement.

Pour réunir ces éléments, les gestionnaires doivent posséder les connaissances et les compétences nécessaires acquises dans le cadre d'autres projets commerciaux complexes et à grande capitalisation. Ils doivent allier compétences techniques et non techniques, en gardant à l'esprit que les cadres décisionnels et la gestion des relations sont tout aussi importants que l'exécution de projets techniques.

Présentation des cinq piliers de la réussite

Le cadre à cinq piliers de KPMG offre une solution globale et pertinente à l'échelle mondiale pour les grands projets d'immobilisations. Il tient compte des éléments techniques et non techniques d'un projet. En étudiant et en intégrant ces cinq piliers, les équipes de grands projets peuvent augmenter leurs chances de respecter les échéanciers et les budgets et de fournir les résultats qu'elles ont promis.

5. Enquête sur l'industrie mondiale de la construction : un équilibre fragile, octobre 2017.

6. Chapman, P. « Educating major programme managers », conférence Educating Programme Managers for the 21st Century, Oxford, R.-U., 22-23 juin 2009.

7. Heerkens, Gary, « Next Generation Project Management Must-Haves », Project Management Institute, 2013

Leadership

Un pilier de réussite des grands projets

Les grands projets sont des organisations en soi. Bien qu'ils ne soient que temporaires, ils ont toujours besoin du même ensemble de compétences de base en leadership que les organisations traditionnelles. Des compétences telles que le sens des affaires, la vision stratégique et une communication efficace aident à maintenir le cap pendant toute la durée d'un grand projet.

Questions à prendre en compte :

- Le projet s'est-il doté d'une vision, d'une mission et de valeurs qui lui permettront de maintenir le cap jusqu'à la fin?
- La culture de leadership et de mentorat est-elle forte?
- Les chefs de projet possèdent-ils la bonne combinaison de compétences techniques, commerciales et communicationnelles?
- Existe-t-il un plan de gestion du changement dans le cadre du projet?



Case Study - Major Canadian Infrastructure Project

Récemment commençait la construction d'un important projet d'infrastructure éloigné dans le nord canadien. Après la première saison de construction des structures permanentes, d'importants retards et dépassements de coûts s'étaient accumulés. Si bien que l'organisation propriétaire et l'entrepreneur principal sont entrés en conflit. Pour remédier à ces enjeux, on a procédé à un examen approfondi et à un « bilan de santé » de l'ensemble du projet afin de déterminer les causes profondes et de trouver des solutions possibles. L'analyse a permis de conclure que le manque de cohésion et les écarts de priorités, de communication, de culture, de capacité et de gestion du changement ont grandement contribué aux problèmes de productivité et de coûts du projet. Il fallait donc réorienter le leadership pour affiner les systèmes et les processus, améliorer la gestion des enjeux et la communication, et instaurer une culture de collaboration.

Au départ, le leadership de chaque organisation s'était concentré à l'interne, ce qui a compliqué la situation. Pour résoudre ces problèmes, une solide stratégie de leadership et d'organisation a été conçue dans le but de susciter la collaboration, et un solide programme de gestion du changement a été mis en œuvre pour améliorer les capacités de leadership non techniques (p. ex. l'efficacité de l'équipe et la culture organisationnelle) entre l'équipe de projet du propriétaire et les principaux entrepreneurs en construction.

Grâce à ces efforts, l'équipe de projet s'est engagée à travailler à l'unisson et à adopter une méthode décisionnelle qui tient compte des intérêts du projet. Le leadership a favorisé la collaboration et cette démarche a mené à l'établissement d'une culture de haut rendement et à la refonte des processus de communication à l'échelle de l'organisation du projet. Ces changements se sont traduits par des gains importants et ont été un facteur essentiel pour remettre ce projet sur la bonne voie.

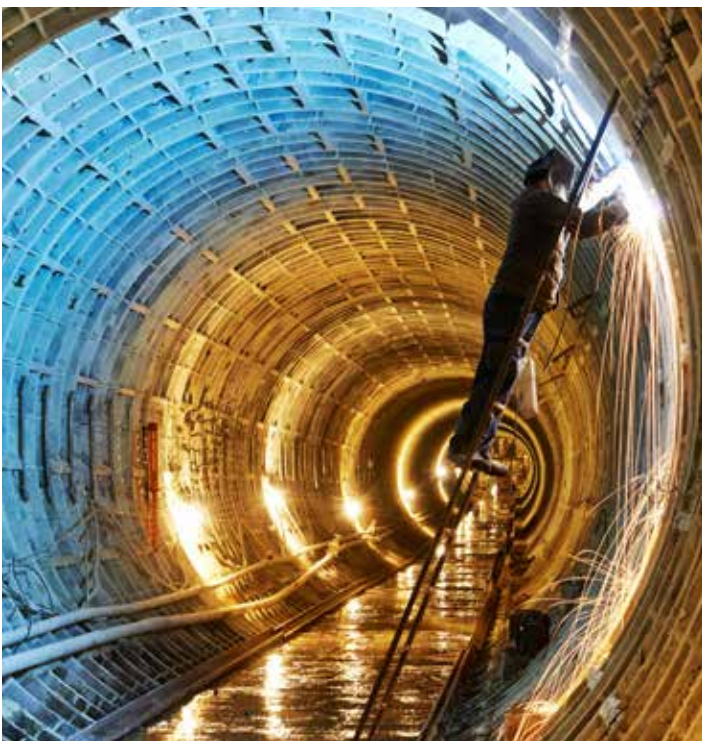
Gouvernance

Un pilier de réussite des grands projets

Les dirigeants ont besoin de systèmes efficaces pour accéder à la bonne information au bon moment et prendre les bonnes décisions. En définissant clairement les rôles décisionnels, comme le promoteur du projet et les comités directeurs, leur autorité, les informations à recueillir et les mesures de rendement, on garantit une gestion efficace et rapide des enjeux importants des projets avant que ceux-ci ne s'aggravent.

Questions à prendre en compte :

- Une supervision adéquate est-elle assurée par un comité de projet ou un comité directeur?
- Existe-t-il un processus efficace d'escalade pour que la bonne personne puisse prendre la bonne décision au bon moment?
- Des rapports précis sont-ils produits en temps opportun pour dégager une perspective claire?
- La structure organisationnelle répond-elle aux besoins du projet?



Étude de cas – Programme décennal d'immobilisations pour le transport en commun municipal

En s'engageant dans le plus vaste programme d'immobilisations pour le transport en commun de son histoire, l'une des plus grandes municipalités du Canada a dû repenser sa gestion et sa gouvernance des grands programmes d'immobilisations. En raison de la taille, de l'ampleur et de l'incidence du nouveau programme, les méthodes actuelles ne convenaient plus. Si l'organisation voulait avoir une chance de réussir, elle devait adopter des pratiques exemplaires.

Le président du conseil et les autres cadres supérieurs se sont ainsi penchés sur le rôle et les responsabilités de chacun des membres du conseil au sein du programme, y compris les questions et les préoccupations pertinentes à reconnaître à chaque étape et la communication des problèmes et des progrès. Il était devenu essentiel d'établir des structures de gouvernance appropriées pour aider les membres du conseil d'administration à prendre des décisions d'investissement aussi importantes, et pour atteindre les résultats souhaités à chaque phase du programme.

Pour répondre aux besoins ainsi cernés, une trousse d'outils sur la gouvernance des projets d'immobilisations a été élaborée pour faciliter la gouvernance et la prise de décisions de la haute direction tout au long du programme, et un protocole de production de rapport sur les immobilisations a été établi pour favoriser des rapports et une vision précise en temps opportun. Ces solutions ont renforcé la confiance du conseil d'administration et du président du conseil dans la gestion du programme et ont fourni des méthodes de gestion efficaces pour le projet jusqu'à maintenant.

Compétence commerciale

Un pilier de réussite des grands projets

La compétence commerciale est l'un des principaux facteurs de réussite d'un projet. Elle détermine de nombreux paramètres juridiques et financiers cruciaux. La compréhension des exigences commerciales et l'établissement d'une stratégie adaptée à la complexité et au contexte de chaque grand projet contribuent à la bonne gestion des principaux facteurs de succès, comme les contrats, les conditions économiques, le financement et les risques.

Questions à prendre en compte :

- Le projet est-il structuré de manière à optimiser ses exigences commerciales?
- La stratégie commerciale est-elle raisonnable et le transfert de risque, réalisable?
- L'approche de gestion du risque reflète-t-elle l'appétit de l'organisation pour le risque?
- Existe-t-il une cartographie formelle des risques, dans laquelle les risques sont attribués à la partie la mieux apte à les gérer?
- Les marchés des pièces, de l'équipement et du travail sont-ils bien compris et conformes à la stratégie contractuelle?



Étude de cas – Programme d'infrastructure de transport à raccordement permanent

En appui à un événement sportif international de premier plan, l'un des plus importants ministères provinciaux du Canada s'est lancé dans un ambitieux projet d'infrastructure de raccordement permanent pour répondre à la demande croissante de transport de passagers et de marchandises. Ce programme provincial était le plus vaste à ce jour. À l'époque, il concurrençait avec d'autres projets de la région pour la main-d'œuvre et des ressources alors que tous se préparaient pour les événements à venir. Le résultat final et la nature pluridimensionnelle des projets du programme on fait en sorte qu'une attention particulière a dû être accordée aux stratégies commerciales (contrats, approvisionnement et finances) du programme.

Le projet a nécessité le transfert des risques aux parties les mieux aptes à les gérer, tout en permettant une certaine souplesse tout au long du processus d'approvisionnement. Entre autres défis, le programme a également été touché par les retombées de la crise financière mondiale et a dû modifier/ adapter ses stratégies dans l'ensemble du programme. L'établissement de mécanismes commerciaux appropriés était un élément essentiel du succès de ce programme.

En fin de compte, le programme a été en mesure de maintenir un intérêt concurrentiel sur le marché, de fournir du financement pour la construction et de trouver des exploitants, au besoin, pour assumer les risques liés aux revenus et gérer les produits finis des actifs. Il importait d'avoir une stratégie commerciale solide qui ne se limitait pas à des considérations financières pour gérer les difficultés rencontrées par le programme, qui a finalement été exécuté dans les délais et les limites du budget.

Parties prenantes

Un pilier pour la réussite de grands projets

Les chefs de projet doivent faire participer, gérer, intégrer et mobiliser de manière appropriée et efficace les parties prenantes de tout projet. Qu'il s'agisse de citoyens, de fonctionnaires, d'entrepreneurs, d'ONG ou de parties internes concernées, l'intégration efficace des parties prenantes est importante pour obtenir leur adhésion, leur soutien et leur appui pour les grands projets.

Questions à prendre en compte :

- Une stratégie claire de gestion des parties prenantes et de communication est-elle en place?
- Comment évaluez-vous le permis social d'exploitation et l'appui de la communauté?
- Le projet a-t-il des relations solides avec le marché du travail, les dirigeants et les communautés autochtones, et les organisations environnementales?

Étude de cas – Projet de parc éolien

Dans le cadre des politiques d'énergie propre, un projet d'énergie éolienne de 400 MW a été proposé sur la côte Ouest du Canada. Le projet visait à alimenter en électricité plus de 130 000 foyers et à fournir de l'énergie propre aux opérations de gaz naturel liquéfié (GNL) prévues dans la région. Premier projet du genre à posséder une structure d'investissement complexe et construit dans une zone géographique à la situation politique et environnementale très sensible, il exigeait des compétences en matière de collaboration avec le gouvernement et les organismes de réglementation, les communautés autochtones, les syndicats et d'autres parties prenantes, internes et externes.

Afin d'établir et d'évaluer efficacement l'analyse de rentabilisation de ce projet de plusieurs milliards de dollars, le partenariat de coentreprise s'est employé à évaluer et à faire connaître les intérêts des différentes parties prenantes, et à comprendre l'incidence que peuvent avoir les relations positives et un permis social d'exploitation sur les résultats des investissements. Les dirigeants ont évalué l'effet des parties prenantes sur la viabilité financière, la structuration, la fiscalité, l'environnement et la faisabilité du projet. Ils se sont de plus assurés de l'efficacité des processus de gestion et de communication.

Comme cette initiative met l'accent sur l'intégration des parties prenantes dès la conception, la coentreprise a pu établir des partenariats et un soutien substantiels avec les parties commerciales, communautaires, environnementales et autochtones du projet. L'acquisition et la construction du parc éolien sont appuyées par des intervenants qui ont joué un rôle essentiel dans le succès global de l'initiative.



Compétences techniques

Un pilier de réussite des grands projets

Le processus technique de tout grand projet doit passer par plusieurs paliers de décisions stratégiques. Sans démarche globale, l'exécution technique des grands projets devient un défi majeur. Si les aspects techniques d'un projet ne sont pas bien compris, rien ne peut être accompli. Les organisations doivent donc disposer de la gestion technique, des contrôles de projet et de la technologie nécessaires pour assurer la réussite des grands projets.

Questions à prendre en compte :

- Les exigences techniques et fonctionnelles ont-elles été approuvées avant l'autorisation du projet?
- Les données de référence sur la portée, le coût et l'échéancier du projet ont-elles été approuvées?
- Le projet s'inscrit-il dans une approche axée sur le cycle de vie? La portée reflète-t-elle les besoins opérationnels de l'organisation à long terme?



Étude de cas – Programme de traitement des eaux usées

Après des années de planification et de conception, une nouvelle station d'épuration est en construction pour desservir l'une des plus importantes capitales provinciales du Canada. Ce grand projet complexe comprend 10 contrats uniques, mais étroitement liés, et couvre une variété de modèles de prestation des projets. La nature technique du travail ainsi que l'environnement externe difficile exigent une gestion minutieuse de détails précis concernant les processus de réglementation et d'autorisation, les contraintes des échéanciers, les contrôles du projet, l'ingénierie détaillée et la gestion des actifs finaux.

Les organisations qui réalisent des projets de cette envergure et de cette complexité sont plutôt rares. L'acquisition des compétences organisationnelles et techniques nécessaires pour mener à bien cette initiative a nécessité des efforts soutenus et ciblés. Dans cette optique, l'équipe responsable de la prestation de ce programme a commencé par adopter une démarche axée sur le cycle de vie pour la conception et l'exécution de chaque composante du projet. Des aspects tels que l'élaboration et l'harmonisation des exigences en matière de services et des principales mesures de rendement, les coûts et les échéanciers de base, ainsi que la mise en œuvre de contrôles rigoureux et efficaces du projet ont été instaurés pour assurer le respect des délais de réalisation du projet.

Grâce à la vision détaillée du travail et du cycle de vie des exigences techniques, ce projet a été livré à temps, dans le respect du budget, des fonctionnalités et de la qualité requises.

Conclusion

Il n'est pas simple de comprendre les facteurs de réussite des grands projets d'immobilisations. Même les organisations et les professionnels les plus expérimentés travaillent sur très peu de grands projets d'immobilisations au cours de leur carrière, de sorte qu'il est extrêmement difficile de devenir très compétent après avoir terminé seulement quelques projets. Le cadre à cinq piliers peut aider les organisations à intégrer les éléments « techniques » et « non techniques » requis pour planifier, gérer et réaliser avec succès les grands projets d'immobilisations.



Groupe Infrastructure mondiale de KPMG

Services intégrés | Conseils impartiaux | Expérience sectorielle

Chaque jour, plus de 2500 professionnels chevronnés de notre réseau travaillent en collaboration avec les leaders en infrastructures de plus de 150 pays en vue de partager les meilleures pratiques et de mettre au point des stratégies locales efficaces.

Alliant perspective mondiale et expérience pratique locale, nous comprenons les enjeux uniques des différents clients dans leurs secteurs individuels et dans un marché mondial qui change rapidement.

L'intégration de nos compétences dans différentes disciplines – économie, ingénierie, financement et gestion de projets, services-conseils stratégiques, fiscalité et comptabilité – est un gage d'efficacité et de succès pour nos clients.

Communiquez avec nous

Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez notre site kpmg.com/infrastructure (en anglais seulement), envoyez un courriel à infrastructure@kpmg.ca ou communiquez avec :

Doug Ewing

Associé

604-691-3022

dewing@kpmg.ca

Zach Parston

Directeur principal

403-691-8161

zparston@kpmg.ca

Joel David

Directeur principal

604-646-6457

joeldavid@kpmg.ca

kpmg.ca/fr



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2019 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 24 132.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.