

Table des matières

Remerciements.....	3
Acronymes	4
Sommaire exécutif	5
Introduction.....	7
1 – État des lieux de l'École de la fonction publique du Canada	8
1.1 - Description du mandat de stage.....	8
1.2 – Présentation de l'École de la Fonction Publique du Canada	8
1.2.1 - État des lieux de la gestion de projet à l'École de la fonction publique du Canada – Les défis et enjeux	9
1.2.2 - Direction générale de politiques et de la planification stratégique.....	10
1.3 – Recension des écrits.....	12
1.3.1 - Observations relevées lors des réunions et/ou des discussions avec les membres de l'École.....	12
1.3.2 – Recension des écrits à l'extérieur de l'ÉFPC.....	14
2 - Méthodologie – concepts clés.....	14
3 - Cadres conceptuels	15
4 – Analyse	18
4.1 - Options.....	18
4.2 - Solution retenue	20
4.3 - Mise en œuvre proposée	21
Conclusion	21
End Note	22
LEXIQUE	23
Bibliographie et Webographie	25
Annexes.....	27
Annexe 1 – Cadre de gestion de responsabilisation.....	28
Annexe 2 – Diagramme de gestion de projets	29
Annexe 3 – Extrait du rapport de la Vérificatrice Générale du Canada de novembre 2006	31
Annexe 4 – Cadre de responsabilisation de gestion de projets.....	32
Annexe 5 –Questions posées	35
Annexe 6- Matrice de gestion de projet.....	36
Annexe 7 – Gérance – Indicateur #15 – Gestion de projet.....	38
Annexe 8 – Standardisation des procédés - Charte de projets	39
Annexe 9 – Standardisation des normes en gestion de projet (Normes de l'École).....	41
Annexe 10 – Standardisation des qualifications (PMI)	44
Annexe 11 – Plan d'action de la gestion de projets	46

2 MAR 2008

Acronymes

AAP - Architecture des activités de programme

ACDI - Agence Canadienne de Développement International

CRG - Cadre de Responsabilisation de Gestion

LMFP - Loi de la Modernisation de la Fonction Publique

OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques

PMI - Project Management Institute

RMR - Rapport ministériel sur le rendement

RPP - Rapport sur les plans et priorités

SCT - Secrétariat du Conseil du Trésor

TI - technologies de l'information

Sommaire exécutif

L'avènement de la globalisation a bouleversé substantiellement le système d'organisation privé et public des pays industrialisés. La montée de la dette publique associée à la grogne populaire a poussé les gouvernements de ces pays à rationaliser leurs dépenses et revoir leur mode de gestion. En réponse à ces phénomènes, le Canada a publié plusieurs initiatives dont *'des résultats pour les canadiens : un cadre de gestion pour le gouvernement'*, suivi de plusieurs mesures. Le cadre de responsabilisation et de gestion est l'initiative parapluie qui permet d'accomplir un changement notoire dans son mode d'administration publique. Chaque année, un nombre de plus en plus grandissant de ministères et agences se font évaluer par le Secrétariat du Conseil du Trésor, sur leur capacité en gestion. Le CRG précise les attentes du Conseil du Trésor à l'égard des cadres supérieurs pour assurer une saine gestion de la fonction publique. Le CRG s'articule autour de dix éléments clés, qui définissent collectivement la « gestion » et indiquent quelles sont les attentes pour assurer la saine gestion d'un ministère ou d'un organisme. Les rapports d'évaluation sont généralement suivis de plans d'action pour corriger les observations relevées.

Le sous-indicateur 'gestion de projets' du CRG évalue la capacité des organisations à gérer efficacement les projets. L'École de la fonction publique du Canada qui est une jeune organisation issue de la fusion (2004) de plusieurs entités bien établies auparavant se soumet elle aussi à cet exercice. La direction de la politique et de la planification stratégique, responsable des aspects de politique et de coordination avec le monde externe de l'École, m'a mandatée d'établir un plan d'action pour la mise en œuvre de la fonction de gestion de projets.

Lors de la dernière ronde d'évaluation du CRG de l'École (2006), il en est ressorti que des mesures correctrices doivent être prises, notamment pour établir la fonction. Les recensements dans l'École montrent que l'application de la fonction n'est pas uniforme, qu'il n'existe pas de processus explicite, qu'il est difficile de mesurer le degré d'efficacité de la fonction et sa capacité organisationnelle à bien gérer les projets. Le recensement des écrits au niveau de la fonction publique révèle que ces enjeux sont observés dans plusieurs domaines d'activités du gouvernement. En réponse au rapport de novembre 2006 du Bureau de la Vérificatrice générale du Canada qui recommande au SCT d'adopter des mesures pour établir la fonction de gestion de projets au sein du gouvernement dans son ensemble, le SCT promulgue le 7 juillet 2007 sa nouvelle politique sur la gestion de projets.

A l'aide principalement de la théorie sur la gestion de projets, une analyse des différentes options envisageables est faite et un choix est proposé. L'établissement de cadres de gestion de projets comprend des chartes de projet et une capacité de suivi et de surveillance active d'une capacité en gestion de projets. Ces cadres démontreront sa volonté de continuer à s'orienter sur l'excellence comme l'exige les différentes initiatives du SCT et les récents discours de M. Kevin Lynch, greffier du Bureau du Conseil Privé. Bien que l'École ait été créée depuis 2004, elle subit encore les effets de la fusion des

trois institutions qui la composent. Elle doit satisfaire aux exigences de son mandat tout en continuant à gérer les changements présents et à venir.

Le plan d'action de la mise en œuvre débuterait début décembre et finirait en février 2008. Elle sera pilotée par le sous-comité aux opérations et comporte les cinq étapes ci-dessous.

- Création et adoption d'une banque de données de projets accessible à tous les agents et gestionnaires de projets prévue pour la fin janvier 2008; utilisation du diagramme de gestion de projets;
- Développement, approbation et communication de la politique en gestion de projets prévus pour fin janvier 2008;
- Approbation et communication de la charte de gestion de projets, du cadre de responsabilisation proposées prévue pour fin janvier 2008;
- Élaboration, approbation et diffusion du cadre de gestion de projets pour fin janvier 2008;
- Fin d'établissement de la mesure de la capacité de gestion de projets au sein de l'École prévu pour février 2008.

Introduction

La fin des années 80 est caractérisée par la montée galopante des dettes publiques généralisées, les pressions nationale et internationale, la nécessité de rationaliser les ressources publiques et de réduire les niveaux d'endettement nationaux. De plus, les effets de la globalisation économique, de l'internationalisation, de la formation de nouveaux ensembles économiques et de la baisse de confiance populaire ont poussé les gouvernements des pays membres de l'OCDE à réagir au plus vite. Ce phénomène les a amenés à revoir leur mode d'administration de façon intégrale.

Calquées sur les réformes déjà entreprises par le secteur privé, comme en témoignent plusieurs publicationsⁱ, les États ont adopté de nouvelles politiques visant à gérer efficacement les deniers publics et mieux rendre des comptes à leurs contribuables : faire plus avec moins. Ces mesures conduisent les administrations à orienter leurs modes de gestion sur les résultats. Ces nouvelles initiatives visant le fonctionnement de l'appareil gouvernemental ont des impacts significatifs sur les structures et les formes de management dans le secteur public. C'est ainsi que l'administration fédérale canadienne lance en 2000, l'initiative *Des Résultats pour les Canadiens : un cadre de gestion pour le Gouvernement du Canada* qui s'inscrit dans le prolongement de deux autres : *l'Examen des programmes et de redressement des finances publiques* (1982) et *Repenser le rôle de l'État* (1993).

Dans le document publié récemment, le gouvernement canadien exprime son objectif de « ... faire des institutions fédérales, des organismes axés sur les valeurs, sur les résultats et résolument orientés vers les besoins des Canadiens et des Canadiennes. ». Ce document présente un cadre de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un programme modifiant la façon dont les ministères et organismes fédéraux gèrent et mettent en œuvre leurs programmes et services. Ainsi, un Cadre de responsabilisation de gestionⁱⁱⁱ (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor est élaboré pour fournir aux administrateurs généraux et à tous les gestionnaires de la fonction publique, une liste d'attentes en matière de gestion. Elles reflètent les aspects de responsabilisations des hauts cadres de la fonction publique.

L'élément *Gérance* dans le CRG veille à ce qu'au sein de la fonction publique fédérale, un régime de contrôle ministériel (biens, argent, effectifs, services, etc.) soit bien intégré et efficace d'une part et à ce que tous les employés comprennent les principes sur lesquels il repose. Le sous-indicateur *Gestion efficace des projets* qui en découle, vise quant à lui, une approche équilibrée pour la gestion efficace, efficiente et économique des projets. Ainsi, tous les ministères et organismes doivent s'assurer qu'ils disposent d'une capacité organisationnelle suffisante pour contribuer à la mise en œuvre de programmes et à l'atteinte des objectifs d'ensemble du gouvernement.

La fonction de gestion de projets occupe une position prépondérante dans les activités de la fonction publique. C'est ainsi que les rapports de novembre 2006 de la Vérificatrice Générale du Canada et précédents confirment la nécessité pour le SCT, en tant qu'organe de gestion de la fonction publique canadienne, d'adopter une politique globale dans ce

sens. Les ministères et organismes fédéraux seront ainsi en mesure de mieux comprendre le contexte d'opération du gouvernement et le concept d'imputabilité.

L'École de la fonction publique du Canada est un organisme dans le portefeuille du Secrétariat du Conseil du Trésor qui cherche, elle aussi, à se doter en capacité en gestion de projet. Avant de passer au cœur de l'intervention qui consiste à fournir à la direction des politiques et de la planification stratégique, un plan d'action de la mise en œuvre de la gestion de projet, une présentation succincte du mandat du stage et de l'École de la fonction publique du Canada sera faite. Dans une autre section, il sera fait mention de la méthodologie adoptée d'une part et exposé les concepts choisis qui serviront à comprendre les recensements des écrits afin de recommander les mesures appropriées. L'analyse du problème organisationnel donnera lieu à la sélection d'une option et un plan d'action de mise en œuvre.

1 – État des lieux de l'École de la fonction publique du Canada

1.1 - Description du mandat de stage

Afin de mieux rendre des comptes aux canadiens, l'École de la fonction publique du Canada (l'École) veut établir sa capacité organisationnelle en gestion de projet. Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) est un outil de gestion pour les ministères et agences car il sert d'élément de base à une saine gestion à l'aide de dix indicateurs. Utilisé à bon escient, le cadre peut leur permettre d'identifier leurs forces et faiblesses en terme de gestion. Cet outil peut aussi être considéré comme un processus d'évaluation de la performance organisationnelle des organismes fédéraux ainsi, le rapport d'évaluation identifie les points de gestion précis à améliorer. Le CRG permet aussi à une organisation alerte d'identifier les opportunités qui s'offrent à elle dans le cadre de ses opérations, de même que les menaces auxquelles elle pourrait avoir à faire face (annexe1). C'est dans ce contexte que la direction générale des politiques et de planification stratégique m'a confié le mandat d'élaborer un plan d'action pour la mise en place de cette fonction. L'intervention tient compte des commentaires identifiés dans la plus récente évaluation du cadre de responsabilisation de gestion de l'École.

1.2 – Présentation de l'École de la Fonction Publique du Canada

Les sections qui vont suivre présenteront l'École et feront un état des lieux de la fonction de gestion de projets, ceci pour situer son contexte d'opération. Par la suite, une analyse détaillée de la recension des écrits informera sur l'environnement dans lequel l'École œuvre.



1.2.1 - État des lieux de la gestion de projet à l'École de la fonction publique du Canada – Les défis et enjeux

L'École de la fonction publique du Canada est une jeune organisation qui oriente ses activités sur les résultats^{IV}. La reconnaissance des employés comme étant des ressources précieuses de la fonction publique a abouti en 2003 à l'adoption de la *Loi de la Modernisation de la Fonction Publique* (LMFP). Sa mise en œuvre donne jour en 2004 à l'École de la fonction publique du Canada grâce à la promulgation le 1^{er} avril de la loi habilitante. La création de l'École découle donc de la nécessité d'améliorer l'approche stratégique de la fonction publique en matière d'apprentissage. Plusieurs institutions bien établies – Centre canadien de gestion (1991), Formation linguistique Canada (1990) et Formation et perfectionnement Canada (1969) sont fusionnées pour donner naissance à cette nouvelle entité juridique.

Cette union a créé beaucoup de changements et défis dans trois domaines spécifiques notamment dans la réorganisation des structures, du mandat et du système organisationnel d'une part, ensuite dans la gestion de la nouvelle *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* du Conseil du Trésor, et enfin dans la réalisation d'un programme d'apprentissage intégré pour la fonction publique. Certains problèmes persistent encore.

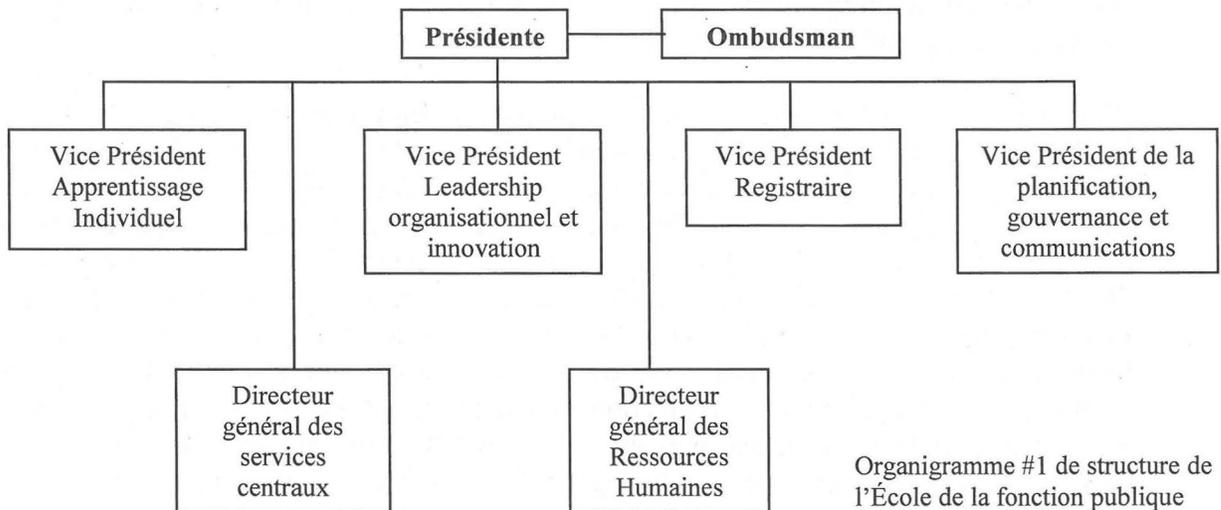
L'apprentissage, élément essentiel pour se préparer à relever les défis du 21^{ème} siècle est le thème central autour duquel le mandat de l'École est défini. L'acquisition de connaissances, de compétences et le perfectionnement des compétences en gestion et en leadership représentent désormais les pierres angulaires d'un gouvernement efficace et responsable. L'École offre cet accès centralisé à l'apprentissage, à la formation, au développement du leadership et au perfectionnement professionnel dont les fonctionnaires ont besoin pour servir efficacement les Canadiens. En veillant à ce que les fonctionnaires aient les connaissances de base pour accomplir leur travail, à ce qu'ils aient accès aux programmes de perfectionnement en leadership et à ce qu'ils connaissent les pratiques et les techniques innovatrices en gestion pour répondre aux attentes des Canadiens, l'École remplit son mandat législatif. Il consiste essentiellement à :

- encourager la fierté et l'excellence dans la fonction publique;
- favoriser un sens commun des intentions, des valeurs et des traditions dans la fonction publique;
- soutenir le développement et le perfectionnement des fonctionnaires;
- veiller à ce que les fonctionnaires aient les connaissances, les aptitudes et les compétences dont ils ont besoin pour remplir efficacement leurs fonctions;
- aider les administrateurs généraux à répondre aux besoins d'apprentissage de leur organisme;
- chercher à atteindre l'excellence dans la gestion et l'administration publique.

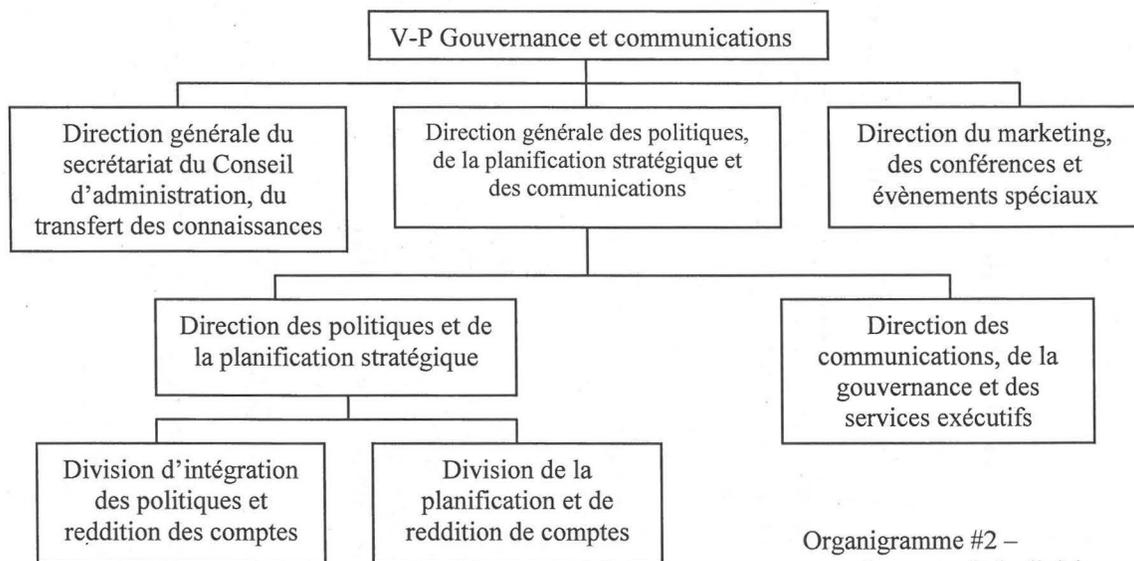
Le gouvernement du Canada s'est engagé à ce que la fonction publique d'aujourd'hui et de demain veille à la croissance de son capital humain, favorise l'innovation et gère le savoir comme un atout stratégique. Cet engagement contribue à mieux servir tous les Canadiens.

1.2.2 - Direction générale de politiques et de la planification stratégique

L'École a à sa tête, une présidente qui se rapporte directement au ministre du SCT mais rend des comptes à un conseil d'administration. Les activités de l'École sont réparties au sein de quatre sections dirigées par des vice-présidents et deux directions générales. (Organigramme #1) Les sections 'apprentissage individuel', 'leadership organisationnel et innovation' et 'registraire' représentent les secteurs opérationnels de l'École. C'est à leur niveau que les programmes et activités sont à la fois développées et livrées aux fonctionnaires. Les aspects corporatifs sont répartis entre les responsabilités des directeurs généraux des services centraux et des ressources humaines et du Vice-président de la planification, gouvernance et communications.



La section de planification, gouvernance et communications assure au sein de l'École, les fonctions stratégiques. Celles-ci incluent la gouvernance organisationnelle des activités, le service de marketing, la communication et les relations publiques, l'élaboration de rapports de reddition de comptes et de planification. La direction générale des politiques et de planification stratégique est au cœur de son fonctionnement. (Organigramme #2)



Au sein de l'École, le groupe des politiques, communication et planification stratégique est responsable de la coordination des différents comités de gestion et de gouvernance : Conseil d'administration, comité de gestion, comité des opérations, sous-comité aux opérations, communication avec l'extérieur...

La direction de politiques et de planification stratégique est responsable de l'analyse des politiques, de la planification stratégique organisationnelle, de la planification intégrée, d'assurer l'efficacité des conseils qui appuient les processus décisionnels ministériels. Elle coordonne les documents avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et assure la fonction de générateur entre le fonctionnement interne et externe de l'École, à l'image d'un portail unique. Chaque automne, la direction rédige les documents de reddition de compte tels que le rapport ministériel de rendement et au printemps, le rapport sur les plans et priorités de l'organisation, la mise à jour des niveaux de référence budgétaire. Ses activités suivent de près le cycle de gestion du gouvernement. Elle est également en charge de l'élaborer les politiques pour le bénéfice de l'organisation.

En raison des responsabilités rattachées à son mandat, la direction des politiques et de planification stratégique veille chaque année à l'élaboration du plan d'action du cadre de gestion et de responsabilisation et en assure la coordination efficace.

1.3 – Recension des écrits

Le recensement des écrits ci-dessous renseigne sur l'état de la fonction au sein de l'École et le contexte gouvernemental en gestion de projets.

1.3.1 - Observations relevées lors des réunions et/ou des discussions avec les membres de l'École

Constats / Observations	Déductions	Actions prioritaires	Recommandations
- Chaque division a une façon différente de gérer les projets	- Absence d'harmonisation de la gestion de projet au sein de l'École - Manque d'uniformisation de la fonction à l'École	- Développer un modèle générique de charte de gestion de projets applicable à toute l'École	- Établir des mécanismes plus rigoureux pour les projets
- La compétence en gestion de projet réside au niveau des individus et non organisationnelle	- Absence ou manque de consistance du processus officiel de gestion de projets dans l'organisation	- Instaurer un mécanisme d'examen continu des projets pour en tirer des enseignements - Veiller à l'amélioration continue de la fonction - Veiller à l'efficacité de la communication autour des projets	- Élaborer un cadre de responsabilisation explicite de gestion de projets - le sous-comité des opérations sera l'organe de gouvernance pour la fonction de gestion de projets de l'École
- Beaucoup de protocoles d'entente sont élaborés. Il est difficile de les répertorier tous - Les protocoles d'entente remplacent les contrats tout en ne possédant pas leur caractère détaillé et contraignant	- Absence d'indication ou indication peu fiable de l'existence de méthodes de contrôle efficace	- Définir ce qu'est un projet vs un programme - Différencier les projets des activités - Identifier clairement les attentes des clients et les résultats à atteindre	- Élaborer pour chaque projet un contrat - Identifier clairement les livrables et les responsables

Constats / Observations	Dédutions	Actions prioritaires	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> - Chaque gestionnaire de projets sauvegarde des documents sur son poste de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de banque de projets et de structure de gouvernance de projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une banque de données des projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajouter une responsabilisation en gestion de projets au sous-comité des opérations
<ul style="list-style-type: none"> - La traçabilité et le recensement des écrits ne sont pas accessibles à tous et ne sont pas non plus systématiques - Il est difficile d’avoir l’historique de la gestion des projets et des projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte d’efficacité et efficience - Absence ou peu d’indication de la prise en compte de mesures correctrices - Difficile de savoir si les ressources nécessaires sont affectées au projet - Difficile d’avoir le recensement des rapports d’étapes 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un cadre de gestion de projets dans lequel la documentation de chaque étape est obligatoire - Inciter l’utilisation du modèle par tous - Établir une banque de projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence explicite d’un processus officiel de prise de décision (Go/No Go) (annexe 2) - Responsabilisation à l’échelon de la haute direction - Cohérence entre la prise de décision et la surveillance
<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs phases de la gestion de projets sont escamotées 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou peu d’indication de l’existence de structure d’encadrer des projets - Difficile voire impossible d’évaluer la capacité organisationnelle en gestion de projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer la politique en gestion de projets de l’École et les attentes liées - Documentation et archivage des informations relatives aux projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Adapter la charge de projets en fonction à la capacité organisationnelle - Former les employés en fonction des besoins - Injecter les ressources nécessaires
<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs intervenants ne se sentent pas impliqués dans le processus en raison de leur «description de tâches » - Il n’y a pas d’engagement effectif des différents intervenants pour en assurer l’efficacité et l’efficience - Les ressources humaines ne sont utilisées de façon appropriée 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence ou de peu de leadership organisationnel en gestion de projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier clairement les différents partenaires et les responsables de chaque livrables 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer la politique en gestion de projets - Orienter les sections concernées vers une culture plus organisationnelle de la gestion de projets

1.3.2 – Recension des écrits à l’extérieur de l’ÉFPC

L’introduction du CGR permet de renforcer la responsabilisation pour gérer les organismes de façon plus efficace, de mieux servir les ministres et le gouvernement et de fournir de résultats aux canadiens.

Le rapport de la Vérificatrice Générale

Dans son rapport de novembre 2006^v, la Vérificatrice Générale du Canada (annexe 3) relève des lacunes en ce qui concerne la gestion des projets de technologie de l’information^{vi}. Le rapport formule des recommandations^{vii} au gouvernement pour renforcer l’imputabilité de la fonction de gestion de projet de façon globale. C’est dans ce contexte que le SCT a modifié les critères de performance du sous-indicateur dans le cadre de responsabilisation de gestion (annexe 4).

La politique du SCT sur la gestion de projets

La nouvelle politique sur la gestion de projet du SCT est en vigueur depuis le 7 juin 2007^{viii}. Elle définit la mesure dans laquelle il convient de gérer les projets dans une optique de saine gestion. Il existe plusieurs types de projets et il convient de distinguer les projets opérationnels des projets d’investissement. Les premiers contribuent souvent à la réalisation quotidienne de la mission ou du mandat de l’organisation. À l’École, il s’agit de l’organisation de conférences, de l’élaboration de calendrier, de catalogue, du contenu de cours ou de programme. Il est important de ne pas les confondre avec les activités telles que la livraison d’un cours de formation ou un sous-ensemble d’un projet. Le deuxième type de projet nécessite quant à lui, la mobilisation de ressources et est souvent de nature complexe. On peut trouver les projets en technologie d’information : création d’une plateforme d’apprentissage en ligne comme *CampusDirect*, le gouvernement en direct, la sécurisation d’édifice.

Les ministères et organismes fédéraux ne possèdent pas tous les mêmes capacités en matière de gestion de projet, le SCT prévoit des dispositions spéciales pour en assurer un encadrement.

2 - Méthodologie – concepts clés

Afin de faire le portrait le plus juste possible de la situation qui prévaut au sein de la direction de la politique et de la planification stratégique, l’analyse documentaire a permis de comprendre le contexte opérationnel dans lequel tant la direction, l’École que le gouvernement fédéral s’inscrivent.

Divers instruments de mesure sont utilisés dans ce cadre méthodologique. Les observations, l’analyse du contenu des données institutionnelles textuelles, les discussions avec des membres clés sous forme d’entrevue semi-dirigée sont les instruments privilégiés (annexe 5). Il est possible de mesurer l’étendue des pratiques et

d'évaluer la mesure dans laquelle les projets sont gérés en insistant sur les éléments de gouvernance d'une part, d'assurance qualité d'autre part et de gestion du rendement. L'ensemble de ces informations sont confrontées à ce que prévoit la pratique. Un plan d'action de mise en œuvre des recommandations et certains outils sont proposés.

3 - Cadres conceptuels

LA GESTION DE PROJETS

Dans sa politique en vigueur depuis le 7 juin 2007, le SCT définit la gestion de projets comme un processus qui englobe d'une part la structure dans laquelle les projets sont lancés, planifiés, exécutés, surveillés et clos d'une part. La gestion de projets constitue les activités de planification, d'organisation et de surveillance systématiques des ressources attribuées pour atteindre certains objectifs et résultats des projets d'autre part. La GP est en somme liée à des activités spécifiques non répétitifs et limités dans le temps, assortis d'un degré de risques et débordant du caractère habituel et opérationnel des programmes^{ix}.

Un projet est défini par Clifford F. Gray et Erik W. Larson comme étant un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client^x. Cette définition se rapproche de celle du SCT, c'est-à-dire qu'un projet consiste en une activité ou une série d'activités qui a un début et une fin. «Un projet doit produire des extrants déterminés et des résultats précis à l'appui de l'objectif d'une politique gouvernementale, selon un calendrier et un plan de ressources clairement définis. Un projet est réalisé suivant des paramètres précis en termes de délais, de coût et de rendement^{xi}».

Selon Project Management Institute^{xii} (PMI), la gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques à des activités inhérentes à un projet en vue de répondre aux exigences de ses concepteurs. Le cycle de vie d'un projet comprend généralement cinq phases distinctes (l'initiation et la définition du projet, la planification, l'exécution, la maîtrise et suivi au fur et à mesure de la progression et enfin la clôture) et neuf domaines de connaissance (l'intégration, le contenu, les délais, les coûts, la qualité, les ressources humaines, la communication, les risques et les approvisionnements) (annexe 6). Dans la réalité, plusieurs phases sont escamotées en raison de la taille des projets ou d'un manque de planification, ou encore du fait qu'un projet soit lancé sur une simple ébauche d'idée, ou par un simple manque de connaissance en la matière.

CADRE DE RESPONSABILISATION DE LA GESTION DE PROJETS

La nouvelle politique du SCT est définie dans la perspective d'optimiser l'utilisation des ressources publiques et assurer une saine gestion de l'exécution des projets et

programmes. Sa mise en œuvre visera à accroître les résultats attendus des projets, ce en veillant à ce que :

- la *responsabilisation à l'égard des résultats soit claire*;
- les *mécanismes de supervision* requis soient en place et réduisent effectivement les risques et éviter la duplication, le chevauchement de projets;
- les *intervenants clés* soient des parties prenantes intégrales dans l'atteinte des résultats;
- les *extrants et les résultats* soient clairement définis et surveillés;
- la *reddition de compte* soit effective.

L'établissement du cadre d'imputabilité de gestion de projet doit contribuer à assurer l'utilisation et l'efficacité des niveaux de délégation de pouvoirs d'approbation de projets et le respect du cadre de contrôle de gestion.

Selon les nouvelles exigences, les ministères et organismes qui soumettront un *plan d'investissement* en vertu de la *Politique sur la planification des investissements* devront dorénavant démontrer selon une évaluation, leur capacité organisationnelle en gestion de projet pour exercer les pouvoirs d'approbation de projet^{xiii}.

CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

C'est dans ce contexte gouvernemental que l'École cherche à établir et à évaluer sa capacité organisationnelle à gérer ses projets (normes en cours d'établissement au SCT) à l'instar des autres organisations publiques telles que l'ACDI, Transport Canada, Défense Nationale, qui possèdent une grande expertise en la matière. La capacité doit être déterminée en fonction et devrait faire référence aux éléments suivants:

- L'intégration organisationnelle: les retombées stratégiques;
- La gestion de projet fondamentale : les éléments techniques, les principes de base;
- La gestion de projet de soutien : les aspects de soutien et de logistique.

LA REDDITION DE COMPTE

La reddition de compte se définit généralement dans la littérature d'administration publique comme étant l'obligation de répondre de l'exercice des responsabilités qui ont été conférées. Dans un contexte plus général, la reddition de compte est définie comme étant la relation fondée sur l'obligation de faire preuve et d'assumer de la responsabilité d'un rendement à la lumière d'attentes convenues

La qualité de reddition de compte est mesurable grâce aux cinq indicateurs ci-dessous:

- Clarté des rôles et des responsabilités
- Clarté des attentes en matière de rendement
- Équilibre des attentes et des capacités
- Crédibilité de l'information communiquée
- Caractère raisonnable des mécanismes d'examen et d'ajustement

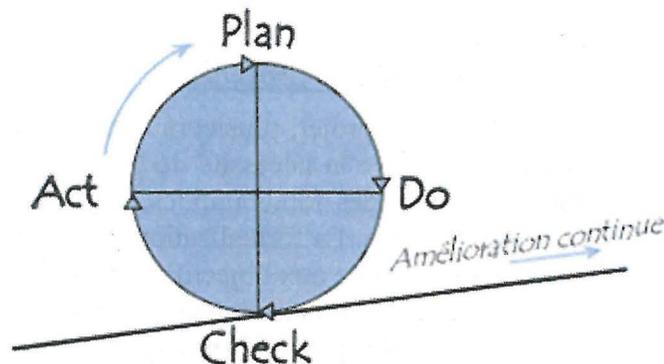
L'obligation de rendre compte est un principe fondamental de la gouvernance et de l'administration publique dans toutes les démocraties représentatives.

LA GOUVERNANCE

La gouvernance est l'exercice du pouvoir de fournir des directives et d'entreprendre, de coordonner et de réglementer des activités à l'appui de ces directives et des résultats escomptés. La gouvernance englobe les valeurs, les règles et les processus grâce avec lesquelles il est possible d'atteindre les objectifs annoncés, de prendre des décisions et d'exercer des pouvoirs.

ASSURANCE QUALITÉ

Pour le bénéfice de cette intervention, le principe de la roue de Deming servira de principe de base pour l'analyse de l'assurance qualité de la fonction de gestion de projet. La roue se découpe en quatre actions matérialisées par le schéma ci-dessous. Ses actions sont à la fois correctrices car elles mettent en lumière des points à améliorer grâce à la documentation écrite des observations d'une part, les actions sont correctrices et continues dans la mesure où chaque nouvelle action correctrice est systématiquement relevée et fait l'objet de suivi d'autre part. La démarche de la roue de Deming s'inscrit dans un processus de prévention de la non-qualité. En fait, la qualité et la non-qualité sont des concepts qui font référence au coût dans le secteur privé, mais elle permet également de rendre compte d'un usage maîtrisé des fonds publics pour servir les citoyens. Tout comme le principe de la roue de Deming, l'un des principes de la qualité est l'amélioration continue de dysfonctionnement tel que la non-qualité. Ceci se caractérise ici par un manque d'efficacité de la fonction de gestion de projets.



<http://www.commentcamarche.net/qualite/qualite-introduction.php3>

L'analyse de la fonction permettra de dégager les différentes options qui s'offrent à l'École pour l'instaurer efficacement et en assurer une application harmonisée et standardisée. L'analyse et le plan d'action proposés contribueront à ce que l'organisation satisfasse au mieux aux exigences d'imputabilité de l'organe de gouvernance de l'École^{xiv} et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

4 – Analyse

Tel que requis par le sous-indicateur 15 (annexe 7) du CRG, l'École de la Fonction Publique du Canada doit établir son propre cadre de gestion de projet en fonction de ses réalités. Elle réalise cependant peu de projets d'envergure tels que *CampusDirect (2005)* et le *système harmonisé de gestion de l'apprentissage (en cours de planification)*. Les projets dits opérationnels, ceux qui contribuent à la réalisation du mandat et à l'atteinte de sa mission sont relativement nombreux et variables en taille, en budget et en durée. Chaque année, les directions des opérations présentent un plan d'affaires triennal de leurs activités, ce qui recense en parti les projets à mener au cours des exercices fiscaux.

4.1 - Options

Le résultat de l'analyse de la recension des écrits révèle que l'École n'a pas de cadre formel de gestion de projet. La pratique de cette fonction est en effet variable selon les directions/ divisions, et sa capacité réside au niveau de quelques individus et non celui de l'organisation. Le risque associé à une telle pratique peut être évalué de faible à moyen dans la mesure où la fonction publique fait face à deux enjeux majeurs de taille : les départs à la retraite et la mobilité au sein du gouvernement. Le Canada est une société du Savoir et de gestion de la Connaissance, il convient de veiller à ce que les fonctions essentielles de la saine gestion soient préservées et maintenues pour servir adéquatement les citoyens. Trois options sont possibles pour établir la capacité en gestion de projets :

- standardisation des procédés,
- standardisation des qualifications,
- établissement de normes au sein de l'École.

4.1.1 – Uniformisation de procédés

Au-delà de la volonté de réussir un projet, plusieurs facteurs motivent la mise en place d'une méthode de gestion de projets : la nécessité de gérer adéquatement les projets, de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds publics, le renforcement de l'imputabilité ministériel et la reddition des comptes. La formalisation du processus de gestion de projet au sein de l'École permettra de répondre aux objectifs suivants :

- structure de gestion de projet satisfaisant les besoins organisationnels,
- standardisation des pratiques pour garantir une meilleure cohérence au sein de l'École et en généraliser les meilleures pratiques,
- uniformisation des règles de gestion pour assurer un niveau d'exigences minimal sur les projets, à l'image du CRG,
- facilitation de l'apprentissage et des leçons apprises, ce qui est nécessaire pour la pérennité et l'évolution des pratiques de gestion au sein de l'École,
- accroissement de la crédibilité de l'École auprès de ses partenaires et clients.

Un des documents importants pour la standardisation des procédés est la rédaction de la charte de gestion de projet (annexe 8). C'est un document contractuel entre le chef de

projet et les instances décisionnelles du projet : comité de pilotage et structure de gouvernance du projet. Il identifie la documentation de références et les dispositions spécifiques d'organisation de la phase de développement. L'uniformisation des procédés poussera chaque direction à se doter d'une capacité circonstancielle et durable en gestion de projets. C'est en effet, l'objectif auquel l'École doit s'astreindre selon le CRG. Elles seront complétées par des dispositions générales de la politique et du guide de gestion de projet de l'École.

La Charte est initiée en phase de définition d'un nouveau projet, sa durée de vie est celle de la phase de développement et est mise à jour au fur et mesure des changements qui surviennent.

Étant donné que l'École est une petite organisation en taille, le Sous-comité aux opérations peut assurer un suivi régulier des projets en cours. Toutefois, il est suggéré que chaque projet soit systématiquement doté d'une structure de gouvernance qui en assure la réalisation et l'imputabilité.

4.1.2 – Standardisation des résultats – établissement de normes

Une autre façon d'établir ou de maintenir la capacité organisationnelle en gestion de projets est l'adoption de normes pour chaque élément clé. Elles serviront de références de base pour les chefs de divisions quant aux objectifs à atteindre. La standardisation des résultats réfère à deux objectifs spécifiques :

- la détermination de spécifications organisationnelles pour cette fonction
- le déploiement d'efforts et de ressources suffisantes pour atteindre le niveau de résultats attendus.

Ces normes et standards, encadreront sa gestion efficace de projets et pourront constituer un objectif de performance pour chaque vice-président de l'École. Des indications qualitatives ou quantitatives correspondant à chaque élément du cycle de projet et les domaines de connaissance nécessaires en gestion de projet pourront être formulées. Dans ce contexte de définition de normes, il paraît important que chaque résultat attendu soit clairement défini et bien connu par toutes les personnes impliquées. Cet exercice d'énoncé en amont renseignera les différents intervenants sur les attentes organisationnelles. Bien souvent, les résultats sont assortis d'indicateurs pour en faciliter la mesure. Dans la plupart du temps, les organisations fixent leurs cibles selon le niveau de maturité et surtout selon des risques encourus. En effet, l'imputabilité est le plus grand défi actuel du gouvernement : une pression est exercée sur les organisations fédérales dans ce sens. L'annexe 9 fait une synthèse de ce à quoi l'École s'attendra en gérant l'aspect technique du cadre de gestion de projet.

4.1.3 – Standardisation des qualifications

Dans le contexte de la standardisation des qualifications, on cherche à former la personne qui exécute le travail. Les qualifications la plus répandues pour cette fonction sont la certification en gestion de projet PMI/PMP ou la maîtrise en gestion de projets. La

certification PMI/PMP est une formation complète qui permet d'acquérir les connaissances et compétences indispensables du management de projets d'aujourd'hui. Elle assure que son détenteur, souvent le chef de projet, possède l'expérience, le savoir et le savoir-faire en management de projet tout en respectant les normes établis par l'ordre professionnel. En veillant à ce que ses employés expérimentés ou ayant un bon potentiel en gestion de projets soient formés, les membres certifiés serviront de relai et offriront du coaching aux membres novices en gestion de projets. Un des avantages de la certification est qu'elle contraint ses membres à respecter les protocoles de gestion et un code de déontologie. Elle contribue également à accroître la capacité de l'organisation à bien gérer les projets en termes d'efficacité et d'efficience (annexe 10).

La certification PMI/PMP étant longue et extrêmement coûteuse, les agents de projets peuvent être formés sur les rudiments de la gestion de projet, ce qui augmente en partie la capacité de l'organisation, ici il s'agit de l'École.

4.2 - Solution retenue

L'École est une institution qui gère de nombreux projets opérationnels de tailles diverses et pour veiller à ce qu'elle développe un cadre de gestion de projets adéquat, la standardisation des procédés est le choix retenu. C'est une étape importante pour toute organisation qui recherche la qualité dans sa gestion tout en cherchant parallèlement à s'améliorer. La standardisation permettra à tous les opérateurs concernés de se doter d'outils et de protocoles d'exercice commun, tout comme le Secrétariat du Conseil du Trésor lorsqu'elle établit ses politiques, directives, notamment pour le CRG.

En instaurant un tel protocole, l'École permet à celles et ceux qui débutent dans le domaine, d'avoir des éléments d'encadrement qui leur garantissent un niveau de qualité minimal qu'elle se sera fixé sur le plan organisationnel. La présence d'un cadre explicite de responsabilisation recadrera la fonction au sein de l'École et lui donnera toute son importance dans le système de gestion de façon générale. L'instauration d'un tel modèle de standardisation permettra également la mise en place explicite d'un processus de prise de décision type Go / No Go, une capacité de suivi et de surveillance active. Ceci aidera l'École à mieux documenter ses actions et tracer efficacement les projets. Une banque de données de projets sera établie et pourra être consultée systématiquement à l'initiation de nouveaux projets. Il sera plus facile pour la haute direction d'assumer pleinement ses responsabilités, tracer et recenser tous les projets menés par l'organisation. La cohérence entre la prise de décision et la surveillance des activités de l'École sera renforcée au fil du temps. La mise en place de tels standards comporte des aspects rigoureux qui assureront aux divisions un résultat de qualité sans pour autant avoir la certification professionnelle. Le manque de leadership sera solutionné en partie une fois que le système de mentorat sera appliqué à l'échelle de l'organisation. Les personnes novices en gestion de projets seront encadrées par d'autres plus expérimentées de façon formelle ou informelle. Pour ces dernières, ces outils leur seront des rappels ou des guides si nécessaire. Elles pourront

contribuer à l'amélioration des outils en fournissant leurs commentaires sur les meilleures pratiques à adopter.

4.3 - Mise en œuvre proposée

Le plan d'action (annexe 11) proposé s'étend du début décembre 2007 à la fin du mois de février 2008 et comprend cinq étapes. Il commence par la mise en place et la définition de la notion de projet dès début décembre d'un comité de pilotage de l'initiative. Il sera composé de membres de la haute direction, et d'employés certifiés en gestion de projets et un analyste de politique responsable de la coordination. Sa taille ne devra pas dépasser sept membres pour assurer un travail et suivi efficaces. Il est important à ce stade du travail que la Haute direction soit informée le plus tôt possible dans le processus de ses rôles et responsabilités à l'égard de la gestion pour obtenir son appui. Ainsi, les membres du comité présenteront les grandes orientations de son implantation. Suite à cela, les principaux objectifs et livrables sont les suivants :

- Création et adoption d'une banque de données de projets^{xv} accessible à tous les agents et gestionnaires de projets prévue pour la fin janvier 2008; utilisation du diagramme de gestion de projets;
- Développement, approbation et communication de la politique en gestion de projets prévus pour fin janvier 2008;
- Approbation et communication de la charte de gestion de projets, du cadre de responsabilisation proposées prévue pour fin janvier 2008;
- Élaboration, approbation et diffusion du cadre de gestion de projets pour fin janvier 2008;
- Fin d'établissement de la mesure de la capacité de gestion de projets au sein de l'École prévu pour février 2008.

Conclusion

L'École de la fonction publique du Canada a fait l'objet d'une évaluation relative au CRG en 2006. Le report final du SCT indique qu'il faut accorder plus d'attention à certains éléments de gestion notamment à fonction de la gestion de projets.

L'adoption de l'approche standardisée en gestion de projet à l'École sera génératrice de changements à cause de la remise en cause des modes de fonctionnement qu'elle introduira. Ceci occasionnera sans doute de la résistance au changement et contribuera à renforcer l'imputabilité de l'organisation et aux réformes administratives en cours dans la fonction publique. L'École améliorera sa capacité de gestion des projets en s'assurant que des cadres explicites de gestion de projets sont en place. De tels cadres comprennent des chartes de projet et une capacité de suivi et de surveillance active.

En marge de l'implantation du plan d'action sur la gestion de projet, il est recommandé que la direction de politiques et de planification stratégique mette en place un comité de gouvernance qui pilotera le changement que l'adoption de la mesure occasionnera.

End Note

¹ Bridges William, The end of Job, Fortune, September 19, 1994 ;

² améliorer la mesure des résultats et la responsabilisation

³ http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/indicators-indicateurs/2006/crosswalk-tableau_e.asp juillet 07

⁴ Les fonctionnaires ont les connaissances communes et les compétences en leadership et en gestion dont ils ont besoin pour servir efficacement le Canada et les Canadiens.

⁵ <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20061103cf.html#ch3hd3b> 6 sept. 07

⁶ «Les nombreux grands projets de technologies de l'information (TI) actuellement en cours au gouvernement fédéral ne consistent plus simplement à installer du nouveau matériel informatique ou un nouveau logiciel ou à lancer un nouveau système. Ils visent à transformer le mode de fonctionnement des ministères, en introduisant, par exemple, de nouveaux processus et en modernisant les méthodes de travail. »

Tiré du communiqué qui a suivi la publication du rapport de la VG en novembre 2006

⁷ http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20061103aa_f.html 19 sept. 07

⁸ http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/tbm_122/mp-gp_f.asp 17 juil. 2007

⁹ http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/mp-gp01_f.asp#Toc168802437 19 août. 07

¹⁰ Source Management de projet, Clifford F. Gray et Erik W. Larson, P4

¹¹ http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/mp-gp01_f.asp#Toc168802437 19 août. 07

¹² Le Project Management Institute, créé en 1969, est une organisation internationale, responsable de la publication du Project Management Body of Knowledge, qui est reconnu mondialement comme le guide de la gestion de projet.

¹³ http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/TBM_122/sopmc-ncogp01_f.asp#note¹

¹⁴ L'organe de gouvernance (le conseil d'administration de l'École, la Présidente et les différents comités de gestion), le Secrétariat du Conseil du Trésor ou instances décisionnelles du gouvernement; ses fournisseurs (internes et externes) de services; les fonctionnaires fédéraux canadiens et leurs homologues étrangers

¹⁵ Créer une banque de données des projets

a- Définir les caractéristiques de la banque de projets : Champs et définition de projets : Chaque profil offre une description sommaire et des renseignements de base sur un projet.

b - Périodicité de mise à jour : Contenu de la banque de projets (profil du projet) : son titre, son numéro de référence, le montant de financement maximum du projet, le nom du responsable de sa mise en œuvre, la date du début et de la fin, lien avec le mandat d de l'organisation, objectif stratégique visé, une brève description du projet

C - Conditions d'utilisation: un outil de recherche par mots clés permet de faire des recherches avancées. Trois options possibles

1) Explorer le contenu de la Banque sous forme de listes préétablies.

2) Utiliser la fonction de recherche simple.

3) Utiliser la fonction de recherche avancée.

LEXIQUE

Activité - Opération ou démarche exécutée par une organisation et destinée à produire des extrants précis (p. ex., des produits ou services). Les activités font parties du premier chaînon de la progression vers l'atteinte des résultats. (*Activity*)

Efficacité - Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative produit les résultats prévus. Terme connexe : **efficacité en fonction du coût** - Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative produit les résultats prévus par rapport à la dépense en ressources. (*Effectiveness*)

Efficience - Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative produit les extrants prévus par rapport à la dépense en ressources. (*Efficiency*)

Évaluation - Cueillette et analyse systématiques de l'information sur le rendement d'une politique, d'un programme ou d'une initiative permettant de porter des jugements sur sa pertinence, ses progrès et succès, et son efficacité en fonction du coût et/ou d'éclairer des décisions sur la conception et la mise en oeuvre de programmes. (*Evaluation*)

Gestion axée sur les résultats - Une approche à la gestion qui est à la fois globale et basée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Cette approche intègre la stratégie d'ensemble, les gens, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour influencer le changement. Elle se concentre sur l'acquisition d'un bon plan (tôt dans le processus), la mise en œuvre des mesures de rendement, l'apprentissage et l'adaptation ainsi que le rapport sur le rendement. (*Results-based Management*)

Gouvernance - La gouvernance est l'exercice du pouvoir de fournir des directives et d'entreprendre, de coordonner et de réglementer des activités à l'appui de ces directives et des résultats escomptés.

Intervenant - Particuliers, groupes ou organisations qui ont un intérêt ou une participation dans une entreprise ou une relation et les résultats de celle-ci. Ils peuvent être touchés par celle-ci, exercer un impact ou une influence sur elle et, d'une manière ou d'une autre, doivent rendre des comptes à son égard.

Mesures du rendement - Indicateur (quantitatif ou qualitatif) servant à déterminer jusqu'à quel point une politique, un programme ou une initiative atteint ses résultats. (*Performance Measures*)

Modèle logique - (Également désigné modèle logique axé sur les résultats) Illustration de l'enchaînement des résultats et des liens entre les activités d'une politique, d'un programme ou d'une initiative et les résultats finaux. Habituellement présenté sous forme d'organigramme. Voir *Enchaînement de résultats*. (*Logic Model*)

Norme - Une norme définit des mesures et pratiques prescriptives et obligatoires auxquelles les institutions fédérales doivent se conformer.

Portée - Concept représentant les personnes et les organisations ciblées et directement touchées par une politique, un programme ou une initiative. (*Reach*)

Programme - Mandat à l'égard duquel des comptes doivent être rendus, qui vise à combler des besoins reconnus de groupes cibles et à atteindre des résultats précis en produisant des extraits au moyen de ressources.

Projet - Un ensemble d'activités requises pour produire des extraits définis, ou pour accomplir des buts ou des objectifs particuliers, dans un délai prescrit et dans les limites des ressources budgétaires allouées. Le projet n'existe que pour le temps requis pour l'atteinte des objectifs. **(Project)**

Objectif - Bénéfices durables et à long terme vers lequel les efforts sont déployés. Le terme est approximativement équivalent à *résultat stratégique*. Par souci de précision technique, le Secrétariat du Conseil du Trésor recommande d'utiliser *résultat stratégique*. **(Objective)**

Rendement - Mesure dans laquelle une organisation, une politique, un programme ou une initiative atteint les *résultats prévus*. Ces résultats prévus sont comparés à des cibles, des normes ou des critères spécifiques. En gestion axée sur les résultats, le rendement est mesuré et analysé, communiqué et utilisé comme fondement des décisions en matière de gestion. **(Performance)**

Responsabilisation - Obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités en matière de rendement en fonction d'attentes convenues. Ce concept diffère de la responsabilité, qui est l'obligation d'agir, alors que la responsabilisation est l'obligation de répondre d'une action. **(Accountability)**.

Résultat - Conséquences attribuables aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Ce terme général peut inclure à la fois les extraits produits et les résultats atteints par l'organisation, la politique, le programme ou l'initiative. Dans le plan fédéral de gestion axée sur les résultats et dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le terme *résultat* est plus spécifique et n'inclut pas les extraits. Les résultats peuvent alors être décrits comme immédiats, intermédiaires ou finaux, directs ou indirects, voulus ou fortuits. **(Result)**

Bibliographie et Webographie

Canadian School of Public Service
Part III - Department Performance Report, 2006

Canadian School of Public Service
Part III - Draft report on Department Performance Report, 2007

Canadian School of Public Service
2006/2007 Estimates,
Part III – Report on Plans and Priorities

Canadian School of Public Service
Part III – Report on Plans and Priorities
Draft report on 2007/2008 Estimates,

Canadian School of Public Service,
Management Accountability Assessment,
Final Report of Treasury Board Secretary
2005 and 2006,

Canadian School of Public Service
Five Year Review 2001-2006

Canadian School of Public Service
Strategic Planning 2006-2007

Modernising Government The Way Forward, 2005, OECD Publishing, P:236

Le livre sur la gestion de projets

Bridges William, The end of Job, Fortune, September 19, 1994;

Drucker Peter, Au-delà du capitalisme, Dunod, 1993, 240 p.

Drucker Peter, "The Theory of the Business ", Harvard Business Review,
September/october 1994;

Drucker Peter, The Age of Social Transformation, Atlantic Monthly, November 1994;

Weiss Dimitri, "Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail"

Webographie

http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/cas-sam/cas-sam08_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmaf-cgrr05_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/model/model_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/report/res_can/rc_1_f.asp#Message%20de%20la%20pr%E9sidente

http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/MAF/IC/MAF-f-notes.asp

http://ppx.ca/Symposium/2006_symArchive/Presentation06/Moloney_PresentationF.pdf

http://www.audits.performance-publique.gouv.fr/bib_res/ci/74.pdf

http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/implementation-implementation/implementation-implementation_f.asp

http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gfc-gpc/gfc-gpc01_f.asp#_Toc98834064

http://www.csps-efpc.gc.ca/events/conferences/manion2007/trnsrpt_f.html

http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=Clerk&Sub=ClerksSpeeches&Doc=20060530_apex_f.htm

http://www.bcp.gc.ca/default.asp?Language=F&Page=clerk&Sub=clerksspeeches&Doc=20070418-adm_f.htm

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/8216cf.html>

http://www.oecd.org/findDocument/0,3354,es_2649_37405_1_119690_1_1_37405,00.html

http://www.oecd.org/home/0,3305,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

http://www.oecd.org/document/43/0,3343,fr_2649_37405_38326379_1_1_1_37405,00.html

<http://www.projectmanagement.lu/cms/gestiondeprojet/publishingfr.nsf/id/Pourquoi-mettre-en-place-une-methodologie-de-gestion-de-projet>

<http://phortail.org/webntic/Organisation-Henri-Mintzberg.html>

<http://www.polytech.unice.fr/~hugues/GESTION%20DE%20PROJET/gestion%20de%20projet.pdf>

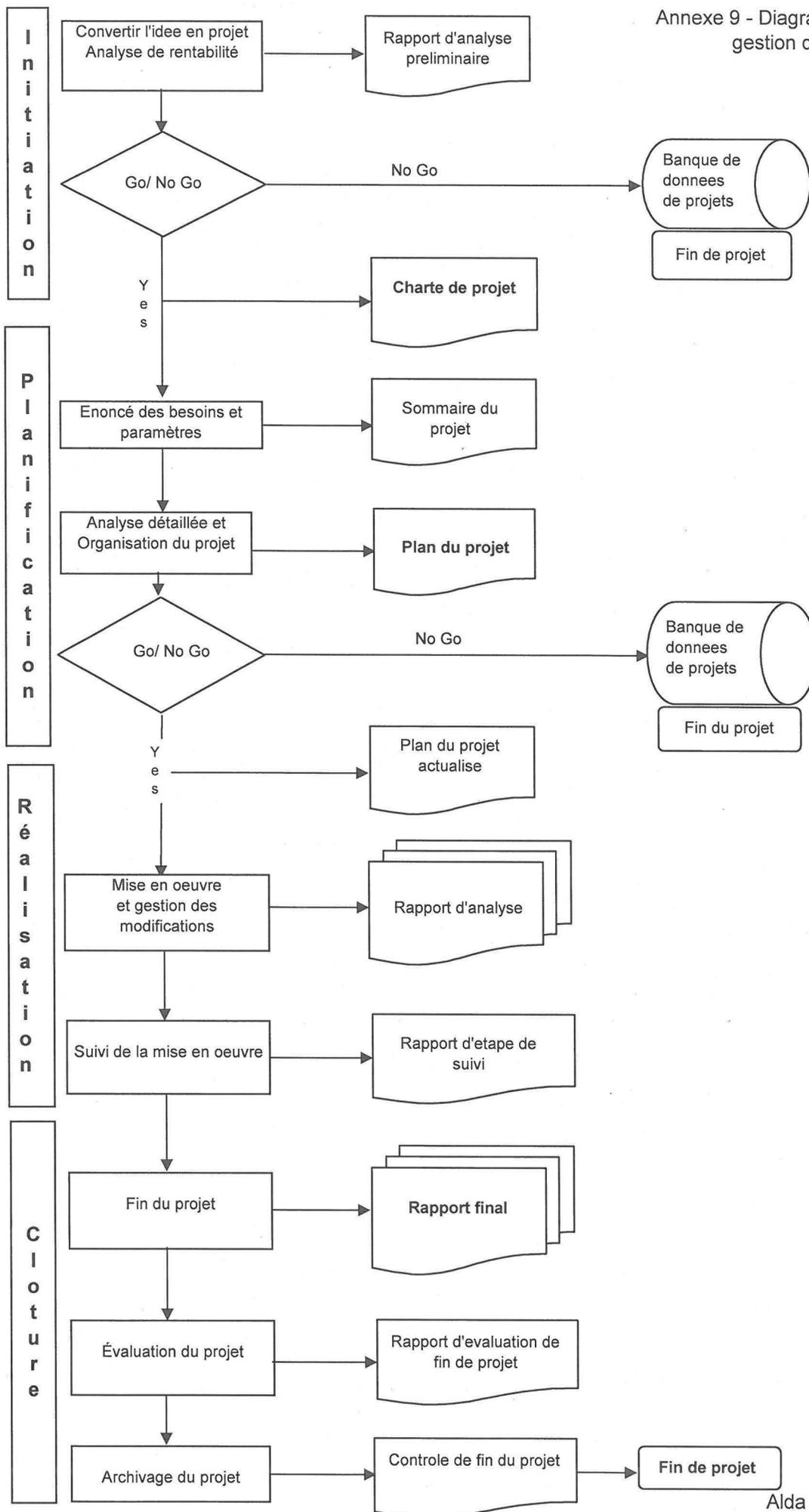
Annexes

Annexe 1 – Cadre de gestion de responsabilisation



http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp

Annexe 2 – Diagramme de gestion de projets



**Annexe 3 – Extrait du rapport de la Vérificatrice Générale du Canada
de novembre 2006**

Les analyses de rentabilisation : cinq des sept analyses de rentabilisation évaluées étaient inadéquates

<p>3.89 Avant de demander l'approbation effective d'un projet, les ministères et les organismes devraient préparer une analyse de rentabilisation qui présente, à tout le moins, des objectifs précis et mesurables, une analyse complète des options, des avantages, des coûts et des risques, de même qu'un plan de mise en œuvre. (3.62-3.88)</p>	<p>Le gouvernement est d'accord et continuera d'améliorer le calibre et la portée des analyses de rentabilisation ministérielles.</p>
<p>3.90 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait améliorer les exigences relatives aux analyses de rentabilisation préparées par les ministères et organismes pour qu'elles comprennent, à tout le moins, des objectifs précis et mesurables, une analyse complète des options, des avantages, des coûts et des risques, de même qu'un plan de mise en œuvre. (3.62-3.88)</p>	<p>Le gouvernement est d'accord. Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a entrepris un renouvellement de fond en comble de l'ensemble des politiques, dont la Politique sur la gestion des projets. Dans ce contexte, le SCT travaille en étroite collaboration avec les ministères et les organismes afin de traiter de plusieurs questions ayant trait à la gestion de projets, y compris les aspects relatifs à la gouvernance, aux contrôles liés à la gestion du risque, à la capacité, à l'intégration de la planification des investissements et de la gestion des acquisitions.</p> <p>Dans le cadre de ce renouvellement des politiques, le SCT travaille avec les ministères et les organismes afin de parfaire le Cadre amélioré de gestion (qui vient appuyer les méthodes de gestion de projets, les lignes directrices et les outils destinés aux projets opérationnels axés sur les TI), et examine les façons de partager les pratiques exemplaires. Citons, à titre d'exemple, l'important progrès ayant été réalisé dans le cadre de l'intégration de la gestion par résultats dans la gestion de projets opérationnels axés sur la TI. Une fois qu'il aura été pleinement mis en œuvre, ce type de gestion permettra aux ministères et aux organismes d'être plus au fait du problème opérationnel qui doit être traité, afin d'harmoniser les activités liées aux projets de façon soutenue avec les résultats escomptés, de surveiller les résultats, même après l'achèvement d'un projet, et de mesurer les résultats ainsi obtenus. Le SCT a mené à bien un bon nombre de projets pilotes en matière de gestion par résultats, et travaille actuellement à s'assurer que les ministères ont une meilleure compréhension de ceux-ci, et qu'ils s'en servent davantage.</p>

http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20061103aa_f.html

Annexe 4 – Cadre de responsabilisation de gestion de projets

Aspect d'imputabilité / responsabilisation à l'égard de la haute direction

Résultats escomptés de la gestion de projet en termes de responsabilité	Indicateurs de rendement	Hypothèse de risques (Possibilité qu'un événement nuise à la gestion efficace et économique des projets)
<p>Prise de décision, surveillance et reddition de compte</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Il existe formellement une structure de gouvernance qui approuve les projets; ○ Il existe un processus officiel de prise de décision et de surveillance des projets; ○ Il existe un système de responsabilisation au niveau de la direction; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Présence d'une structure formelle de gouvernance; ○ Présence formelle et respect du processus officiel de prise de décision et de surveillance des projets; ○ Présence de lien entre la gestion de projet et la mesure de performance de chaque direction; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Risque d'utilisation non optimale des ressources publiques; ○ Risques d'imputabilité / responsabilisation mal définie ou inadéquat; ○ Possibilité de mauvaise définition ou de définition inadéquate de résultats;
<p>Contrôle efficace</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Il existe un mécanisme de communication d'information sur le contrôle de la gestion de projet; ○ La méthode, le processus de contrôle sont uniformes et efficaces; ○ L'organisation s'inscrit dans une démarche 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de rapports ou comptes rendus relatif à la gestion de projet; ○ <i>Taux d'uniformité des méthodes de gestion et processus de contrôle;</i> ○ Prise en compte des erreurs du passé dans 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilité de dépassement de coûts, délais ou de qualité médiocre; ○ Risque de reprendre les mêmes erreurs que par le passé; ○ Risque de perdre une mémoire corporative et de reprendre les mêmes

Résultats escomptés de la gestion de projet en termes de responsabilité	Indicateurs de rendement	Hypothèse de risques (Possibilité qu'un événement nuise à la gestion efficace et économique des projets)
d'amélioration continue;	la détermination des jalons; ○ Taux de conformité des résultats et extraits par rapport aux planifications;	erreurs; ○ Risque de déviation des extraits et résultats attendus;
Examen continu et gestion de la qualité <ul style="list-style-type: none"> ○ Les projets font l'objet d'évaluation systématique et continue; ○ Les leçons apprises sont utilisées pour créer une culture d'amélioration et de renforcement du cadre de gestion de projet; ○ La structure de gouvernance prend en compte les résultats des évaluations; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pourcentage de projets systématiquement évalués; ○ Nombre de rapports de projets consultés pour renforcer le cadre de gestion de projet; ○ Nombre de rapport d'étapes actualisés qui sont rédigés et rapportés; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilité de ne pas pouvoir apprendre des autres projets - perte d'efficacité; ○ Possibilité de perte d'efficience;
Capacité de gestion de projet <ul style="list-style-type: none"> ○ Les ressources sont utilisées efficacement; ○ Le volume de projets gérés correspond à la capacité de l'organisation; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de projet planifié en fonction des ressources disponibles tout en visant l'efficacité des ressources; ○ Nombre de projets gérés par rapport aux ressources et capacités disponibles; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilité d'engagement de coûts supplémentaires; ○ Possibilité que les projets soient mal gérés; ○ Possibilité de sur ou sous estimer

Résultats escomptés de la gestion de projet en termes de responsabilité	Indicateurs de rendement	Hypothèse de risques (Possibilité qu'un événement nuise à la gestion efficace et économique des projets)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Le modèle de financement de projet est approprié; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombres de projets fondés sur les données antérieurs ou sujet à l'extrapolation; 	<ul style="list-style-type: none"> les capacités organisationnelles en gestion de projet;
<p>Formation des employés</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les employés qui gèrent les projets bénéficient de programme de formation; ○ La formation est une partie intégrante du plan de formation des employés; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Présence d'employés compétents affectés au projet ou supervisant un projet; ○ Nombre de plans de formation d'employés qui contribuent à accroître la capacité organisationnelle; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilité que les projets soient mal gérés malgré la présence d'une structure de gouvernance de gestion de projet; ○ Possibilité que l'organisation soit inefficace
<p>Délégation de pouvoirs</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conformité aux exigences du CT; ○ Respect des limites de délégation de pouvoirs; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de projets se conformant aux exigences énoncés par le CT pour la gestion de projet; ○ Nombre de dépassement de la limite de délégation de pouvoir; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilité de perdre le pouvoir de dépenser autorisé par le Conseil du Trésor ○ Possibilité d'être mis sous tutelle en matière de pouvoir de dépenser; ○ Possibilité d'avoir un accès restreint au pouvoir de dépenser;

Annexe 5 – Questions posées

Dans quelle mesure le leadership stratégique influe-t-il sur le rendement de la direction?
Un plan de projet écrit est-il préparé pour chaque programme, projet ? Est-il bien fait?
Existe-t-il un lien entre les plans de programme, et la mission de l'organisation?
Y a-t-il un lien entre les séminaires, projets, activités et les besoins, priorités stratégiques de l'École? Les échéances sont-elles raisonnables et respectées?

Initiation et définition du projet

Y a-t-il une analyse de rentabilité systématique de projets qui est faite ?
Les besoins et les résultats sont-ils clairement définis?
Existe-t-il une ébauche formelle de la structure organisationnelle du projet ?
Le chef de projet, le gestionnaire de projet et les ressources nécessaires sont-ils clairement identifiés?
Existe-t-il une banque de données de projets ?

Planification du projet

La charte de projet est-elle régulièrement mise à jour ?
La structure organisationnelle du projet est-elle claire?
Les besoins et les paramètres du projet sont-ils clairement énoncés et précis?
Le contenu du projet est-il bien défini (finalité, objectifs, livrables)?
Y a-t-il une définition et une liste des activités du projet et leur échéancier?
Y a-t-il une estimation des coûts du projet et l'identification des sources de financement?
La gestion du risque est-elle réellement effective?
Existe-t-il un plan de communication entre les différents intervenants (rendement)?
Les employés sont-ils renseignés sur les changements qui surviennent?
La gestion de la qualité est-elle une préoccupation?

Exécution du projet

Dans quelle mesure ce qui est planifié est réellement mis en œuvre ?
Les changements font-elles l'objet de consensus ?
Y a-t-il un système de surveillance et d'évaluation en place pour chaque projet?
Vérifie-t-on les échéanciers afin de prévenir les dépassements de coûts et de délai?
Procède-t-on à l'examen périodique des budgets?

Clôture du projet

Elle tourne autour du suivi de la mise en production, le transfert des activités à l'exploitation, l'évaluation du projet et partage de connaissance ; et son archivage.

Annexe 6- Matrice de gestion de projet

Project Management Life Cycle

	Initiating	Planning	Execution	Controlling	Closing
Proj. Integ Mgmt	Develp. Prel Scope Statement	Develp. Project management Plan Project Management Plan Scope Plan Create Work Break Structure	Direct Managing Project Plan Deliverable, Changes requests....	Monitoring and Control of the Project Work Forecasts, changes request, corrective actions... Integrating Changes Control Updates	Work Performance Information Contract Doc. Close Project
Proj. Scope Mgmt		Scope Plan Create Work Break Structure		Scope Verification Scope Control	
Proj. Time Mgmt		Activity definition Activity sequences Activity Resource Estimate Activity Duration Estimate Schedule Development		Schedules Control Performance Measurement Changes request Updates	
Proj. Cost Mgmt		Cost Estimates Cost Management Plan, Cost Estimates Supporting Details Budgeting Cost Baseline		Cost Control Perf. Measurement Changes Resquest Updates Corrective Actions	
Proj. Qual. Mgmt		Quality Planning	Quality Audits Recommendation Corrective actions	Quality Control QC Measurements Validated Deliveries Updated Corrective Actions	

	Initiating	Planning	Execution	Controlling	Closing
Proj. HR Mgnt		HR Plan	Acq Team Staff Assigned Resource Available	Manage Team Change Request Corrective and Preventive Actions Updates	
Proj. Comm. Mgnt		Communication Plan	Info Distribution OPA updates Changes Requests	Performance Reporting Perf. Reports Forecasts requested Changes Corrective Actions Updated	
Proj. Risk Mgnt		Risk Management Plan Risk Identification Qualitative Risk Analysis Quantitative Risk Analysis Response Plan		Management Stakeholders Resolve issues Appr. Changes App. Corrective Actions Risk Monitoring and Control Register updates Changes requests Recomm. Actions Updates	
Proj. Procurement Mgnt		Purchase and Acquisition Plan Control (procurement documents, Evaluation Control...)		Contract Administration	Contract Closure Formal Acceptation Contract File

Adapté du PMP Exam Prep. Boot Camp, Sept. 2005

Annexe 7 – Gérance – Indicateur #15 – Gestion de projet

Indicateurs pour la 3 ^e ronde du CRG (2005)	Corrélation avec les indicateurs et les mesures pour la 4 ^e ronde (2006)
<p>Gestion de projet Une approche axée sur le risque à l'égard de la gestion des projets, comme en font foi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plan d'immobilisations à long terme ou un document de planification à jour, intégré et réalisable (lié aux priorités clés de l'organisation) qui est mis en œuvre; Le cadre de responsabilisation explicite à l'égard de la gestion des projets qui tient compte du processus décisionnel, de la supervision, de la surveillance efficace et de l'examen permanent; ▪ Les projets dotés de ressources adéquates (p. ex. capacité de gestion des projets et aux fonctionnaires ayant reçu une formation adéquate); ▪ La conformité manifeste avec les exigences d'approbation déléguées des projets et les conditions imposées par le Conseil du Trésor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rattaché à l'indicateur Efficacité de la gestion des biens (Mesure 14.1) – « Mesure de l'efficacité des plans d'investissement à long terme [pertinence des données sur les biens en ce qui concerne la condition/l'utilisation, l'inclusion de toutes les catégories de biens (biens immobiliers, matériel, GI/TI), alignement sur la mise en œuvre des programmes] ▪ Rattaché à l'indicateur Gestion efficace des projets (Mesure 15.1.1) – « La présence d'un cadre de responsabilisation explicite pour la gestion des projets portant sur la prise de décision et la surveillance, le contrôle efficace et l'examen continu » ▪ Rattaché à l'indicateur Gestion efficace des projets (Mesure 15.1.2) – « La mesure dans laquelle les ressources nécessaires sont affectées aux projets (capacité de gestion des projets, formation appropriée des fonctionnaires); » ▪ Rattaché à l'indicateur Gestion efficace des projets (Mesure 15.1.3) – « La mesure dans laquelle l'organisation a démontré qu'elle se conforme aux exigences et aux conditions énoncées par le CT relativement aux pouvoirs délégués en matière d'approbation de projets et de passation de marchés »
<p>Qualité des présentations au CT La qualité des présentations au CT, comme en font foi :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les versions provisoires des présentations périodiquement passées au crible au moyen d'un mécanisme ministériel commun du contrôle de la qualité afin de garantir l'uniformité, la clarté et la concision; ▪ Les volets financiers exacts, validés et complets; ▪ La fréquence à laquelle des conditions du CT sont imposées. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rattaché à l'indicateur Qualité de l'analyse des programmes et des politiques (Mesure 5.5) – « Présence d'un processus de contrôle de la qualité pour les MC et les présentations au CT et mesure de la rigueur et de l'efficacité de ce processus » ▪ Rattaché à l'indicateur Qualité de l'analyse des programmes et des politiques (Mesure 5.2) – « Qualité, pertinence et validité de l'analyse (résultats, analyse factuelle, historique de rendement, options, analyse de rentabilisation, prévisions sur le rendement financier et non financier, facteurs de risque et stratégies d'atténuation en réponse aux résultats des vérifications) » ▪ Inclus implicitement dans l'indicateur Qualité de l'analyse des programmes et des politiques (Indicateur 5)

Annexe 8 – Standardisation des procédés - Charte de projets

1- Development overview

1.1 Development Project Name

Name the project in a business term

1.2 Desired Outcome(s)

Describe the desired outcome(s) for this project

1.3 Development Description

Delineate the overall scope of the project

1.4 Development Projects' Scope

(Optional) Name each project and its scope in the project in business terms.

1.5 Related CSPS's Strategic Outcome

Identify any related projects that will have an affect on or be affected by the results of this project.

2 Approaches to Development Projects

Note – For projects with more than one project, this information may need to be completed for each project.

2.1 Approach

Describe the approach to be followed for the project

2.2 Project Champion, Team and Accountabilities

Describe the project champion(s) and project team structure and relationships among team groups and external governance bodies.

Describe defined accountabilities, if there are any.

2.3 Governance

Describe project governance, notably the steering committee, and any other review or approval bodies.

2.4 Collaboration, Consultation, and Communication

(Optional) Describe the project's collaboration and communication plans that are required during the project.

2.5 Standards, Best Practices and Research Inputs

(Optional) Describe any current best practices, research, case studies, standards that will be taken into consideration.

3 Development Project Plan (s)

Note: For Developments with more than one project, this information may need to be completed for each project.

3.1 Project Timeframes, Phases, Milestones

Describe the overall timeframes for the project, including expected start date and final deliverable date. Describe interim deliverables.

3.2 Project Deliverables

Describe the project deliverables

3.3 Human Resource Requirements

Provide a summary of level of effort and commitment required from each stakeholder involved, including CSPS, Departments/Agencies and contractors.

3.4 Funding Requirements

Describe the cost aspects of the project plan, describing resources and other costs. This can be a summary by deliverables.

3.5 Funding Sources

Include the funding sources available, if there are known.

3.6 Risks and dependencies

(Optional) Describe the project's risks, dependencies, and plans to manage those.

4 Expected Results

4.1 Overall Value

Describe the overall value and benefit the project will bring to the government priorities, programs, communities and to learning in general by the end of fiscal year and longer term (determine the time). Define how success will be defined.

4.2 Problems Addressed

Describe the problems that will be addressed immediately and in the longer term.

4.3 Expected Application

Describe the expected application of this project across government and over what time.

4.4 Results Statements

Annexe 9 – Standardisation des normes en gestion de projet (Normes de l'École)

Aspect technique du cadre de gestion de projets

Catégories	Résultats escomptés de la gestion de projet	Indicateurs de rendement	Cibles 2007/2008	Sources, collecte et fréquence
Gouvernance du projet	<p>Structure de gouvernance claire qui montre les rapports redditionnels et qui est conçue de manière à assurer la réussite du projet.</p> <p>Les trois éléments clés d'un projet sont régulièrement contrôlés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la qualité des résultats énoncés est maintenue, - le calendrier des activités est respecté, - le budget est contrôlé; 	<p>Présence d'une structure de gouvernance de la gestion de projet;</p> <p>Taux de satisfaction de la qualité des produits livrés;</p> <p>Nombre de projets dépassant le délai;</p> <p>Nombre de projets éprouvant des difficultés de recouvrement de coûts;</p>	<p>70%</p> <p>85%</p> <p>5% à 10%</p> <p>5% à 10%</p>	<p>Chaque mois, charte de projet</p> <p>Biannuel, charte de projet, rapport d'étape</p> <p>Chaque mois, graphique de Gantt</p> <p>Trois fois par an, rapports d'étape</p>
Initiation du projet	<p>La définition du projet s'articule autour des différentes phases de la gestion de projet.</p>	<p>Degré de clarté des objectifs du projet;</p> <p>Présence d'une structure organisationnelle de projet;</p>	<p>98%</p> <p>80%</p>	<p>A l'initiation de chaque projet, charte de projets, protocoles d'entente</p>

¹ S : satisfaisant ou N-S : non satisfaisant

Catégories	Résultats escomptés de la gestion de projet	Indicateurs de rendement	Cibles 2007/2008	Sources, collecte et fréquence
	Les préoccupations d'évaluation sont présentes dans la définition/initiation du projet.	Degré pertinence de la charte de projet; Présence d'un système de surveillance, de contrôle et d'évaluation; Qualité des informations;	95% 90% S / NS ¹	Idem Idem idem
Planification opérationnelle	Les besoins du projet sont définis et analysés en détail; l'organisation du projet est bien structuré (le contenu du projet, la structure organisationnelle, les activités, les échéances, l'estimation des coûts et les sources de financement, la gestion des risques, la gestion de la qualité). Un cadre logique axé sur les résultats est établi pour chaque projet ou initiative.	Nombre de projet dont les rôles et responsabilités des principaux partenaires participants manque de clarté; Taux de projets bien structuré Pertinence des ressources affectées; Clarté du modèle logique; Niveau et taux de risques recensés;	90% 95% 95%	Deux fois par an, protocoles d'entente, charte de projets Idem Pour chaque projet, charte de projet Idem idem
Exécution	Un système de suivi est en place et des rapports d'étapes sont présentés.	Degré d'équilibre entre le contrôle et l'efficacité des ressources? Qualité des rapports d'étape ou compte rendu d'étape Taux d'ajustements ou mesures correctrices	S / NS 95% S / NS	Trois fois par an, rapports d'étape Idem Idem

Catégories	Résultats escomptés de la gestion de projet	Indicateurs de rendement	Cibles 2007/2008	Sources, collecte et fréquence
	<p>Une gestion efficace et efficiente du projet est opérée par le gestionnaire grâce à la :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mobilisation des ressources, - conduite des réunions, - gestion des conflits, - coordination des activités.... 	<p>effectués pour respecter les objectifs;</p> <p>Capacité de mobilisation des ressources;</p> <p>Capacité du gestionnaire à gérer les imprévus;</p>	<p>95%</p> <p>S / NS</p>	<p>Chaque projet, rapports d'étape</p> <p>Deux fois par an, rapports d'étape</p>
Clôture	<p>Un rapport final est élaboré.</p> <p>Les rapports finaux constituent une mémoire fidèle des projets complétés.</p>	<p>Nombre de rapports finaux rédigés;</p> <p>Degré de crédibilité des rapports;</p> <p>Pourcentage de rapports finaux consulté(s) pour améliorer un programme ou un projet.</p>	<p>S / NS</p> <p>S / NS</p> <p>95%</p>	<p>Une fois par an, banque de projets</p> <p>Idem</p> <p>idem</p>
Évaluation rétroaction	<p>Une évaluation rétrospective est faite et permet d'apprécier l'impact du projet auprès de la clientèle et du gestionnaire.</p>	<p>Pourcentage d'évaluations effectuées à l'issu de chaque projet;</p> <p>Nombre d'évaluation permet de mesurer l'impact du projet sur la clientèle-cible</p>	<p>95%</p>	<p>Une fois par an, banque de projets, rapports d'évaluation</p>

Annexe 10 – Standardisation des qualifications (PMI)

Introduction

- Projet et gestion de projet
 - PMI. Certifications et normes. Définitions normalisées
-

Le cadre de la gestion de projet (Framework)

- Les parties prenantes du projet
 - Phases et cycles de vie. Produit et projet. Programmes et phases
 - Le contexte socioculturel et environnemental du projet
 - Les modes d'organisation et leur impact
 - Processus, phases et cycles de vie
 - Domaines de connaissances. Le mapping des processus
-

La dynamique des projets : processus et groupes de processus

- Démarrage du projet
 - Planification du projet
 - Exécution du projet
 - Surveillance et de maîtrise du projet
 - Clôture du projet
-

Les disciplines et les techniques de la gestion de projet

- **Gestion de l'intégration**
Charte projet; plan de management de projet; contrôle intégré des changements; pilotage des projets
Techniques : calculs de profitabilité des projets ; suivi et pilotage par la méthode de la valeur acquise
- **Gestion du contenu**
Planification, définition et vérification du contenu. Contrôle des changements
- **Gestion des délais**
Définition, jalonnement et estimation de la durée des activités. Elaboration et contrôle du planning. Techniques : diagrammes réseau, Gantt, CPM,
- **Gestion des coûts.**
Estimation des coûts, budgétisation, contrôle des coûts.
- **Gestion de la qualité**
Planification, assurance et contrôle de la qualité. Techniques : facteurs et coûts de la qualité, charte de contrôle,
- **Gestion des ressources humaines**
Planification de l'organisation, obtention des ressources humaines, développement de l'équipe ; les théories de la motivation, la gestion des conflits
- **Gestion de la communication**
Théorie de la communication. Le plan de communication, diffusion de l'information, rapports d'avancement
- **Gestion des risques**
Planification, identification, analyse qualitative et analyse quantitative des risques. Développement des stratégies de réponse, suivi et contrôle des risques
- **Gestion des approvisionnements**

Planification des approvisionnements, types de contrats et planification des appels d'offres, appels d'offres, choix des fournisseurs, administration des contrats, clôture du contrat

Ethique et code de conduite professionnelle

Annexe 11 – Plan d’action de la gestion de projets

Proposition de plan d’action de la mise en œuvre de la fonction de gestion de projets au sein de l’École de la fonction publique

Objectif	Résultats attendus	Actions prioritaires	Calendrier de réalisation	Commentaires de suivi
Définir un projet	Tous les employés de l’École ont la même définition et compréhension de « projet »	<p>Créer un comité de pilotage de la gestion de projet composé de membres de la haute direction et d’employés certifiés en gestion de projets et un analyste de politique responsable de la coordination de cette initiative</p> <p>Les échéanciers et jalons de la présente initiative sont déterminés</p> <p>Les membres du comité s’accordent sur la définition de projet</p> <p>Les divisions élaborent une liste exhaustive de tous les projets menés par l’École</p> <p>Adoption du diagramme de gestion de projets</p>	<p>Début décembre 07</p> <p>Fin janvier 08</p>	
Base de données des projets	L’École possède une banque de données de projets accessible à tous les gestionnaires de projets	<p>Déterminer la section responsable de la création et de la gestion de la banque</p> <p>Définir les caractéristiques de la banque de projets</p> <ul style="list-style-type: none"> Champs et définition de projets Périodicité de mise à jour Contenu de la banque de projets <p>Conditions d’utilisation</p>	Mi janvier 08	

Objectif	Résultats attendus	Actions prioritaires	Calendrier de réalisation	Commentaires de suivi
Standardisation des normes pour l'École – Politique de gestion de projets	L'École a une politique en matière de gestion de projets qui définit les normes à suivre et/ou à atteindre pour la gestion de projet et qui respectent les exigences du CRG	<p>Constituer un groupe (agent de politiques et de programmes) pour élaborer la politique de la gestion de projet</p> <p>Soumettre la proposition au sous comité aux opérations pour commentaires et approbation</p> <p>Poster la politique en version bilingue sur le site intranet de l'École</p>	Fin janvier 08	
Charte de projets	L'adoption de la charte de projet fait l'objet de consensus, elle est systématiquement utilisée par les employés pour assurer une bonne imputabilité à l'École	<p>Soumettre la proposition de la charte (annexe...) au sous-comité aux opérations pour commentaire et approbation</p> <p>Poster la charte de projet en version bilingue sur le site intranet de l'École</p> <p>Tous les employés de l'École l'utilisent systématiquement pour gérer les projets</p>	Fin janvier 08	
Cadre de gestion de projets	Présence d'un cadre de responsabilisation explicite et efficace. La haute direction comprend ses rôles et responsabilités en termes d'imputabilité pour la gestion de projet	<p>La division de politique en collaboration avec les autres divisions élabore la politique en gestion de projets pour l'École,</p> <p>Élaborer un cadre de gestion de projets dans lequel la documentation de chaque étape est obligatoire</p> <p>Spécifier explicitement dans la politique, le cadre de responsabilisation,</p>	Fin janvier 08	

Objectif	Résultats attendus	Actions prioritaires	Calendrier de réalisation	Commentaires de suivi
		Présenter les défis, les rôles et responsabilités de la Haute direction au comité de gestion	Début décembre 07	
Établir et mesurer la capacité organisationnelle en gestion de projets		<ul style="list-style-type: none"> - Instaurer un mécanisme d'examen continu des projets pour en tirer des enseignements - Veiller à l'amélioration continue de la fonction - Veiller à l'efficacité de la communication autour des projets 	Fin février 08	

Dr

Rapport-gratuit.com

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES



5 1