

ÉVALUATION MULTICRITÈRE DES PROJETS PUBLICS



YVAN LAUZON, MBA

ISBN : 978-1989364239

Version sommaire en ligne GRATUITE pour fins pédagogiques

Première édition, publiée par YLA Formation inc., Juin 2019, via: www.share.institute

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et
Bibliothèque et Archives Canada**

Titre: Évaluation multicritère des projets publics / Yvan Lauzon.

Noms: Lauzon, Yvan, auteur.

Identifiants: Canadiana 20190025328 | ISBN 9781989364239

Vedettes-matière: RVM: Gestion de projet. | RVM: Décision multicritère. | RVM: Administration publique.

Classification: LCC HD69.P75 L385 2019b | CDD 658.4/04—dc23

Pour obtenir votre copie imprimée :

Contactez : L'ÉDITEUR-DISTRIBUTEUR : **YLA FORMATION inc.**

C.P. 24006, CSP POINTES, MONTREAL, CANADA, H1A 4Z2

newmanagement2.0@gmail.com



**Yvan Lauzon MBA est Expert-conseil à l'international
& Professeur contractuel (Chargé d'enseignement)**

Enseignant actuellement à l'Université du Québec (ENAP- UQ) différents cours en Gestion de projet (GP), en Gestion des ressources humaines dans un contexte technologique (eGRH), en Intelligence collective & Équipe de projet performante, de même qu'en Leadership dans les projets internationaux.

Depuis 1981, Yvan a occupé différents postes au sein d'organisations publiques & privées, notamment *Adjoint de sous-ministre associé* (Bureau du CIO) au gouvernement du Québec de 2006 à 2008. Yvan a agi durant cinq ans à titre de *Coordonnateur gouvernemental de la sécurité* et durant deux ans comme *Directeur au Conseil d'administration* de l'*Association sur l'accès et la protection de l'information* et *Coordonnateur GP-Québec*, associé au PMI-Lévis Québec.

Yvan a aussi agi à titre d'expert-conseil pour de grandes organisations internationales, soit aux Nations-Unies (ONU-CEFACT, 1993-1996) et à l'OCDE (2006-2008).

Parallèlement, Yvan enseigne depuis 1987 dans des programmes de Maîtrise d'universités canadiennes & étrangères, dont : MAP (Administration publique), MBA (Affaires) & MGP (Gestion de projet, GP). Ces dernières années il a notamment enseigné : eGRH / Équipe de projet performante / Gestion de projet / Gestion des savoirs collectifs (KM) / Gouvernance / Intelligence collective / Leadership / Management TI.

Au niveau de ses recherches, Yvan réalisait en 2009 une étude qualitative sur le succès des projets publics en technologies de l'information (Ti) en interviewant 125 praticiens et 25 professeurs-chercheurs. Des initiatives complémentaires en 2013, avec le concours de membres d'associations et regroupements de praticiens en GP de la francophonie dont GP-Québec & AFITEP (maintenant SMAP, associé IPMA), ont permis d'identifier des Compétences requises des Chefs de projet (Project Leader), applicables à plusieurs types de projet.

D'autre part, Yvan a financé plusieurs initiatives multilingues gratuites visant le développement des compétences du personnel des organisations publiques, parapubliques et privées, canadiennes & internationales:(www.share.institute),(www.climb.express),(www.smartconference.ca), (www.smartconference.world), puis lancera : (www.psychology-management.institute).

Finalement, Yvan réalise depuis février 2018 une Tournée internationale portant sur :

Compétences requises en 2020 des Chefs de projets--Leaders et de leurs Gestionnaires.

SOMMAIRE

L'évaluation du succès des projets des organisations publiques se fait traditionnellement par le respect des trois indicateurs du *Triangle de fer* du *Project Management Institute* (PMI), qu'il ne faut pas dépasser avec un écart négatif de plus de 10%, soit les trois variables concourantes QCD pour Qualité et portée du contenu, puis respect des prévisions initiales de Coûts et de Délais.

Le présent ouvrage propose d'aller bien au-delà de la simple conduite de projet, en évaluant aussi la solution d'affaires (produit, service, processus, ... résultant du projet), de même que la performance de toute la démarche (avant-projet / projet / après-projet) avec des critères de cohérence, efficacité, efficience, pertinence, utilité du projet; satisfaction des parties prenantes, de même que la performance du Chef de projet et aussi celle de son équipe. Avec ses douze années d'enseignement universitaire en Gestion de projet (niveau *MASTER*) et de son expérience pratique tirée de l'évaluation de sept projets publics, l'auteur fournit ici des éléments fondamentaux et des trucs pratiques touchant : intervenants requis pour une telle évaluation, 10 principes à respecter, 40 propriétés de l'évaluation, 5 dimensions de la valeur ajoutée et plus de 50 variables d'évaluation de projets publics. Finalement, les concepts et caractéristiques propres du *Cadre de Gouvernance de projet* et du *Cadre de Management de projet* sont exposés, tout en démontrant leur nécessaire interdépendance, ceci pour toujours :

Faire mieux et au bon moment, la bonne chose, pour le projet et aussi l'organisation publique.

DÉDICACE

Cet ouvrage est dédié à ma famille : ADAM, AMELIA, MARIE CHANTAL & MICHAEL;

Mais aussi à toutes les personnes de la francophonie

qui suivent actuellement des cours en Management (BAA, MAP, MBA, ...)

ou en Gestion de projet (MGP).

BON COURAGE aux APPRENANTS !

* * *

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier pour la révision de la première partie **Mme France Desjardins**, doctorante en Management de projets (*Thème : La modélisation d'un système RH de développement des compétences projet*) à l'Université du Québec (UQAC), maîtrise ADM. Publique (ENAP), CRHA et ceinture verte *Lean Management* et *Six Sigma*; pour la seconde partie **Gérard Blanc**, de même que le Professeur honoraire **Yves Negro**, de l'Université Lyon 3, pour la révision d'ensemble.

PLAN

AVANT-PROPOS

Contexte d'affaires actuel / Activités organisationnelles / Similarités organisationnelles.

INTRODUCTION

Partie A.. Fondamentaux de l'Évaluation de projets publics

- A1.. Évaluation de la Gestion de projet.
- A2.. Évaluation de la Solution d'affaires, résultante du projet.
- A3.. Évaluation de la Performance du Chef de projet.
- A4.. Évaluation de la Performance de l'Équipe de projet.
- A5.. Autres dimensions de l'Évaluation de projets publics.

Partie B.. Démarche d'Évaluation de projets publics

- B1.. Retour d'expériences en Évaluation de projets publics.
- B2.. Intervenants requis pour l'Évaluation de projets publics.
- B3.. Principes requis de l'Évaluation de projets publics.
- B4.. Dimensions & Critères d'Évaluation retenus pour l'Évaluation de projets publics.
- B5.. Ressources requises pour l'Évaluation de projets publics.

CONCLUSION

Et pour la version IMPRIMÉE PAYANTE

(Publiée en juillet 2019, 90 pages, ISBN : 978-1999461430)

RÉFÉRENCES (7 pages)

INDEX alphabétique & numérique

ANNEXES

- A.. Exemple de Critères d'Évaluation de projet public.
- B.. Exemple de Questions initiales dans un projet public.
- C.. Méthodes traditionnelles d'Évaluation de projets d'investissement.
- D.. Variables des Critères de succès des projets publics.
- E.. Variables des Facteurs de succès des projets publics.
- F.. Propriétés d'une Évaluation rigoureuse de projet public (ERPP).
- G.. Cadre de Gouvernance de projet --versus-- Cadre de Management de projet.
- H.. Secteur privé --versus-- Secteur public.

REMARQUES

- 1.. **GENRE** -- Le genre masculin est utilisé dans ce livre sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.
- 2.. **ÉCRITURE** -- Les lettres majuscules et le caractère & (la perluète) sont abondamment utilisés ici simplement pour des fins pédagogiques, ne respectant pas toujours les règles d'écriture, des autorités linguistiques, la calligraphie ou les usages de plus de 125 millions de francophones.
- 3.. **DROITS d'AUTEUR** : Toute reproduction totale ou partielle est interdite, par quelque moyen que ce soit, sans une autorisation écrite d'Yvan Lauzon MBA, via (gestionnaire2.0@gmail.com).

* * *

**Ce livre n'a pas été conçu pour une lecture continue, mais plutôt un parcours pas à pas;
par exemple, à raison d'une section chaque jour,
pour environ 20 minutes de lecture par jour, sur douze jours.**

**Il est aussi possible de sauter une section,
puis d'y revenir un peu plus tard, chacune étant autonome.**

**Certaines redondances ont même été volontairement ajoutées
dans certaines sections de la seconde partie,
pour faciliter cette lecture interrompue ou alternante.**

**Bref, un tel ouvrage de référence en Management public ne se lit pas comme un roman,
mais au moins celui-ci pourrait vous aider tout au long de votre carrière... ;-)**

* * *

Bonne lecture !

Pr. Yvan Lauzon, MBA

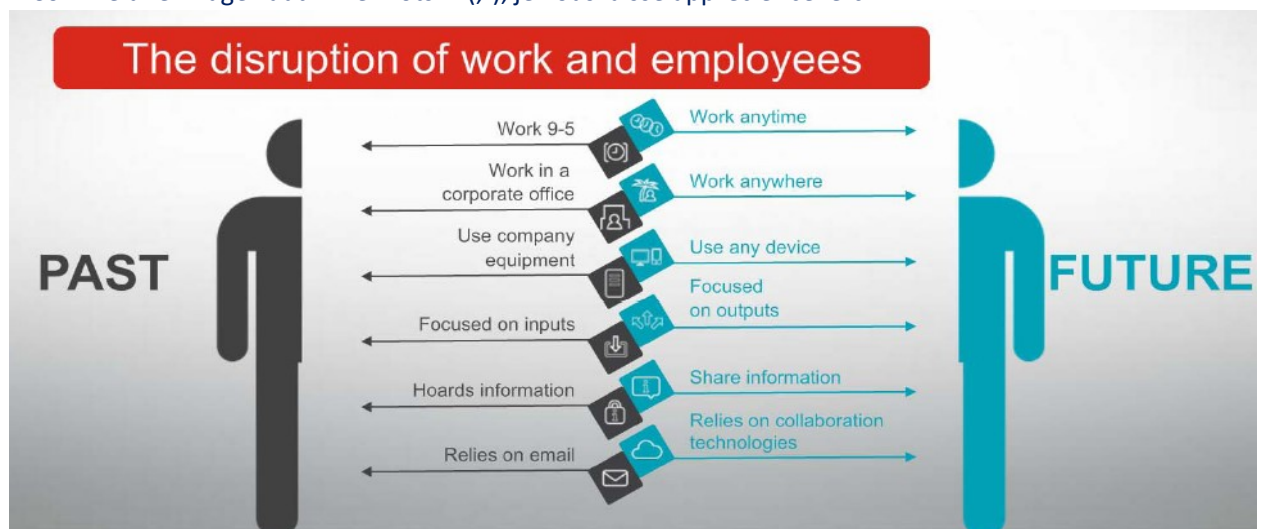
AVANT-PROPOS

Contexte d'affaires actuel

- Je débute toujours mes allocutions en salle par une description du Contexte d'affaires, car pour évoluer l'organisation publique actuelle (dite postmoderne ou hypermoderne) doit tenir compte de son environnement d'affaires -- tant interne, qu'externe -- de même que les tendances d'évolutions prévisibles, tout en connaissant bien ses forces et faiblesses (FF), mais aussi les opportunités et menaces (OM) technologiques et de marché, donnant FFOM (ou SWOT en anglais).
- L'environnement interne est propre à chaque organisation. Voici quelques éléments de l'environnement externe, qu'il faut considérer, dans le cadre d'une analyse étendue, genre "The BIG PICTURE" :
 - Complexification de la société : Enjeux & Défis, de plus en plus interdisciplinaires / Effet temporel / Contexte politique / Mouvements sociétaux (ex : Gilets jaunes), ...
 - Environnement ViCA (en anglais VUCA) :
Volatilité (vitesse du changement...), Incertitude (pistes possibles d'évolution...), Complexité (interrelations entre les événements...), Ambiguïté (Interprétation incertaine des événements...).
 - Après douloureux de la Crise financière de 2008, qui s'est éternisée à 2015 (ou même plus tard).
 - Crise des réfugiés, avec plus de 66 millions d'humains délocalisés, une triste première mondiale.
 - Menaces terroristes & Cybercrime.
 - Rééquilibrage des pouvoirs entre les nations.
 - Concentration accrue de la richesse & Pauvreté persistante dans de grandes régions du monde.
 - Pérennité remise en cause; l'Environnement est mis à mal.
 - Projectification grandissante dans la Société, car on fonctionne de plus en plus en *Mode Projet*.

Évolution du Monde du travail

- Comme une image vaut mille mots ... (-;-), je vous laisse apprécier celle-ci :



SOURCE : The Future of Work : Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a competitive Organisation / Jacob Morgan 2014 (NOTA : Facilement retrouvable sur Internet, en texte intégral PDF)

Plusieurs niveaux de Performance à considérer

• La Performance dans le Monde du travail est un construit avec ses différents niveaux, un peu comme les poupées russes (matriochkas), s'emboîtant les unes dans les autres.

- INDIVIDUEL: La performance de la productivité individuelle est le Rendement. Elle contribue à la performance globale, lorsqu'elle cadre bien avec les objectifs d'affaires de l'organisation...
- COLLECTIF: La performance collective se retrouve dans le clan ou groupe, de même que dans les différents types d'équipes de travail, dont les équipes de projet...
- ORGANISATIONNEL: Plusieurs sous-niveaux de performance organisationnelle sont possibles : unité administrative, filiale ou encore succursale, l'organisation au grand complet, au niveau national ou même à l'international...
- PLURI-ORGANISATIONNEL: Ici, plusieurs organisations de propriétaires différents sont impliquées (cas du Mandataire, soit l'entité qui agit au nom et/ou à la place d'une autre entité) ...

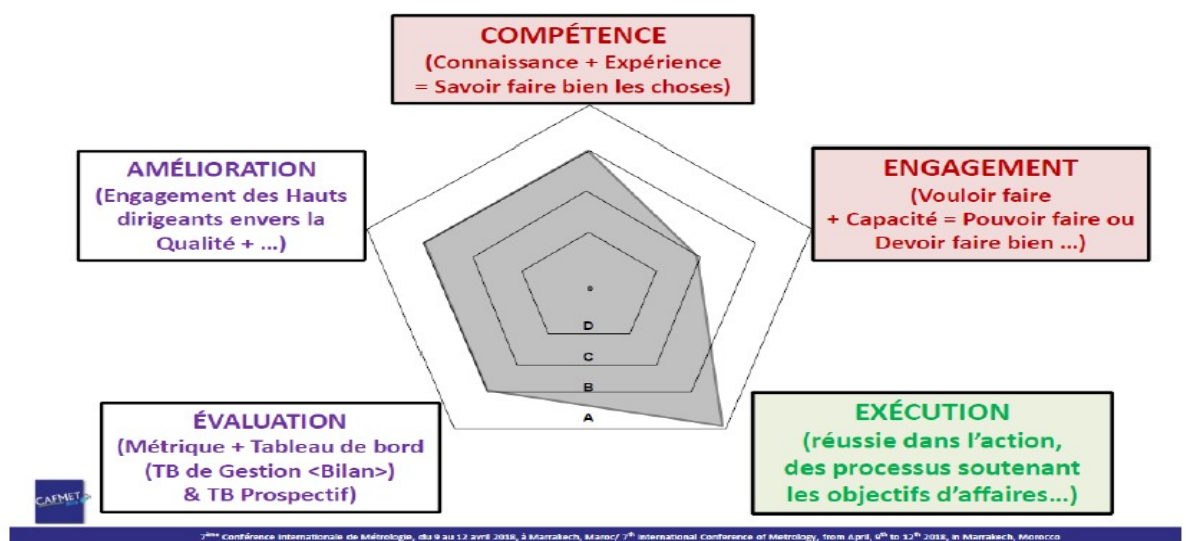
Modèle de performance

• Il est acquis que la Performance organisationnelle est liée à l'atteinte des objectifs d'affaires et des intentions stratégiques (Choix des options à privilégier + Manières de faire pour l'exécution + Etc.). Bref, ce qui est fait, devrait être relié à ce qui était demandé à l'origine par le « GRAND PATRON » ... (-;-)

• Lors d'une conférence internationale en MÉTROLOGIE, tenue à Marrakech en avril 2018, j'ai eu l'occasion d'exposer mon **Modèle innovant de Performance**, avec cinq conditions concourantes.
NOTA : La figure ci-dessous doit être lue dans le sens horaire (aiguilles d'une montre), en partant de midi.

Modèle de PERFORMANCE – Yvan Lauzon MBA 2018

5 conditions pour générer une performance organisationnelle pérenne



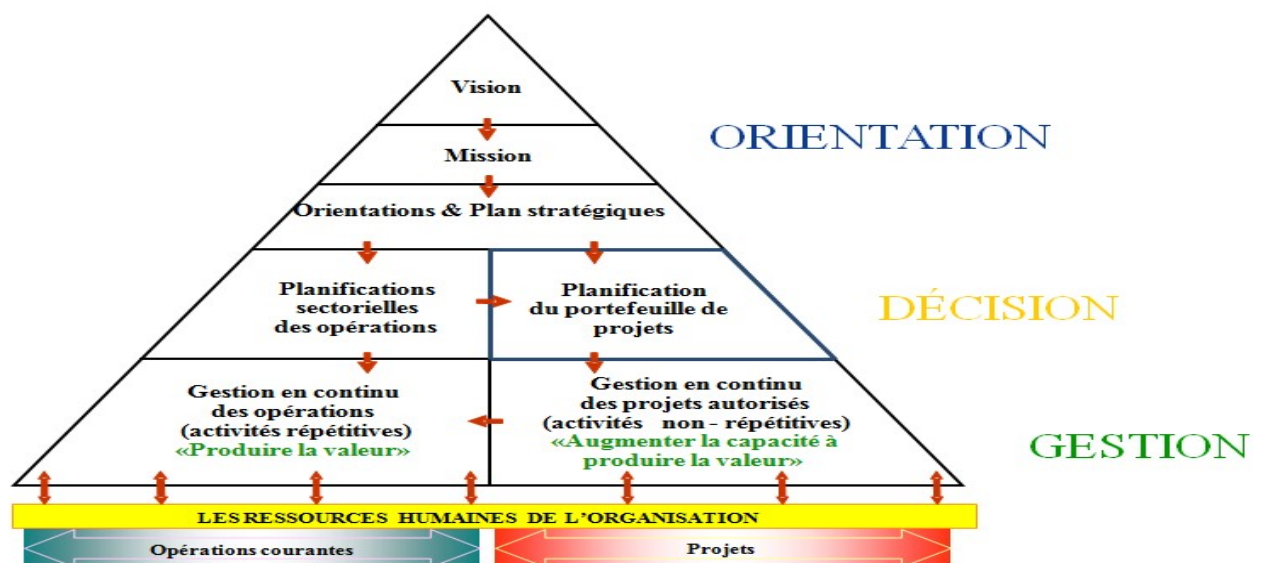
Source : Lauzon, 2018. CAFMET

Activités organisationnelles

- Deux Modes de fonctionnement cohabitent dans les organisations depuis “le temps des pyramides”, avec des logiques bien différentes, chacun ayant des avantages, mais aussi des inconvénients:

- * Mode des Opérations courantes – ou -- Activités courantes de travail (ex : les Conseillers en ressources humaines agréés CRHA, travaillant à la Direction des ressources humaines ou DRH), (ex : les Conseillers en marketing, travaillant à la vice-présidence Marketing), etc.

- * Mode Projet : décrit sommairement par cette figure :



Source : Adaptation UQAM-ESG : Project Portfolio Management Standard, PMI 2008

- Naviguant dans un environnement de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (ViCA) et dans un contexte de compétition globale et élargie, les organisations n'ont d'autre choix que d'assumer un Leadership accru, en adoptant du même coup de nouvelles façons de faire et des modes de travail éprouvés, comme le *Mode Projet*, tout en cherchant à être toujours plus performantes.

- En effet, les défis organisationnels sont nombreux et forts imposants : mobiliser leurs employés de quatre générations distinctes, mieux coordonner les activités courantes de travail et celles reliées aux projets, livrer de façon optimisée des produits et services appréciés à des clientèles toujours plus exigeantes, augmenter leur flexibilité organisationnelle, apprendre rapidement et de différentes manières, et aussi, innover constamment...

Mode des Opérations courantes

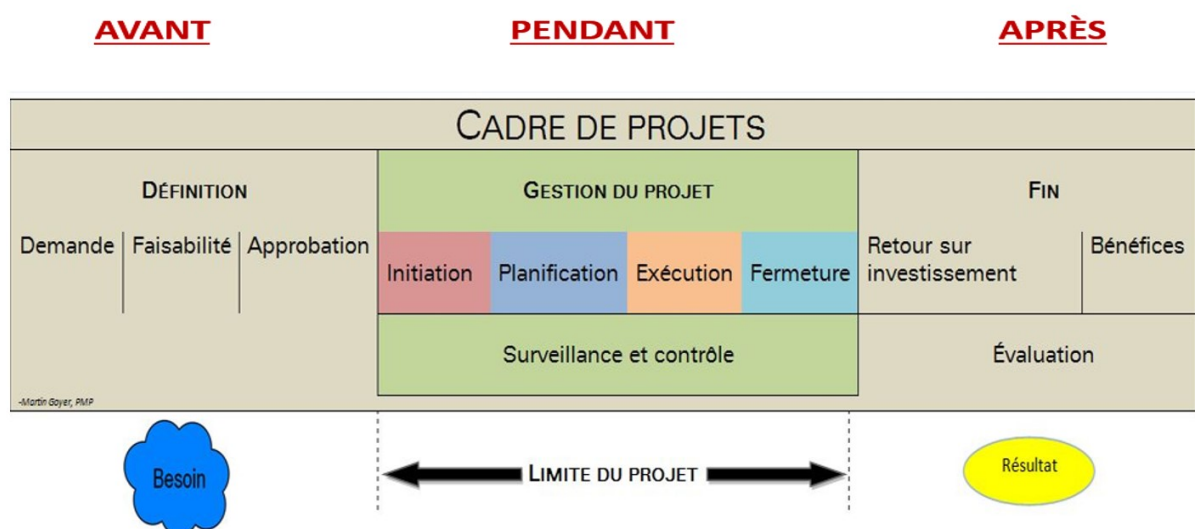
- La plupart des organisations publiques, privées et associatives d'aujourd'hui sont encore organisées par « Fonctions d'affaires », composées d'entités qui se focalisent avant tout sur leurs objectifs propres, plutôt que sur ceux de l'ensemble de l'organisation. Par ex. la DRH s'intéresse d'abord aux objectifs et activités de la DRH, la V.P. Marketing au marketing, la V.P. Finance aux ... (vous aurez vite deviné la suite).

- Fortement décriée aujourd'hui, l'organisation par « Fonctions d'affaires » crée souvent de « véritables silos internes ». Cette organisation résulte pourtant de choix organisationnels historiquement fondés, en permettant de dédier des équipes à des enjeux importants, qui visent constamment l'excellence opérationnelle. Ce type d'organisation peut aussi favoriser la responsabilisation et l'implication de ses salariés, en répondant ainsi au besoin d'appartenance à un groupe précis, dont on partage aisément les codes de conduite, les us & coutumes, et la mission.

- Cependant, cette autonomie administrative s'accompagne souvent d'un certain cloisonnement ou «Effet de silos ». L'information circule peu au-delà des frontières du silo, les équipes ne savent pas très bien travailler ensemble, voire agissent parfois en rivales. Cela freine à la fois l'apprentissage et la capacité d'unir ses forces pour innover ou encore pour mener une stratégie d'affaires concertée ... Or ces atouts sont devenus essentiels de nos jours. C'est pourquoi de nombreux Hauts dirigeants ressentent le besoin de « Briser les silos », c'est-à-dire d'inviter les unités administratives à mieux Coopérer (contribuer à une partie de l'ensemble) ou à Collaborer (tout faire ensemble), au service des ambitions partagées.

Mode Projet

- Le *Mode Projet* implique toujours la réalisation de projets. Un projet est une initiative temporaire réalisée en vue de créer un produit ou un service unique. Il s'agit donc d'un ensemble de ressources gérées comme un tout unique dans le temps, avec un début et une fin pré-annoncée. (Déf. PMI)
- Dans une organisation d'une certaine taille on retrouve également des Programmes de projets (à ne PAS confondre avec des Programmes de services) et des Portefeuilles de projets. Un Programme de projets est un groupe de projets conduits d'une façon coordonnée, afin d'en obtenir un résultat global, que ne permettrait pas un management indépendant de chacun d'eux. Un Portefeuille de projets est un ensemble de projets et/ou de programmes de projets. (Déf. PMI).
- Les gens oublient souvent qu'avant le Projet, d'importantes activités ont eu lieu, notamment la recherche de financement dudit projet et les activités nécessaires à l'obtention de son approbation; **GO !** De même, la clôture du projet n'est pas la fin des activités, notamment dans les organisations publiques...



Source : Goyer, 2013

Similitudes organisationnelles

• Grosso modo, toutes les organisations, qu'elles soient des organisations publiques, des entreprises privées, des associations & organismes communautaires sans but lucratif (SBL), ou encore des entreprises de services publics (électricité, gaz, eau, télécommunications -- selon la situation propre à chaque pays, ...) doivent se doter, ou à tout le moins considérer fortement :

- Vision d'affaires
(Là où il faut aller dans le futur).
- Un énoncé de Mission
(Ce que l'on est & Ce que l'on fait maintenant ou ce qui nous anime).
- Nos valeurs corporatives fondamentales, bien comprises par le plus grand nombre; suscitant l'adhésion des employés.
- Des intentions stratégiques fortes.
- Des objectifs d'affaires SMART
(Stratégique, Mesurable, Atteignable, Pertinent <Relevant>, Temporel)
- Un intérêt, plus ou moins prononcé (et annoncé...), pour la Gestion par résultats (G@R).
- Production (Produire & offrir des Produits) ET/OU une Servuction (Créer & offrir des Services).
- Les intérêts, Pouvoirs, Apports & Attentes des différentes Parties prenantes.
(Clients, Fournisseurs & autres partenaires / Patrons, Employés & Syndicats (parfois) /...)
- Processus d'affaires.
- Organisation particulière des activités de travail.
- Besoins plus ou moins importants des ressources à utiliser (RH, argent, matériel, TIC).
- Offre plus ou moins importante d'infrastructures & services technologiques (TIC).
- Gestion de la propriété intellectuelle.
- Éthique corporative (ou même pangouvernementale).
- Capital de sympathie du public.
- Présence ou non des Syndicats.
- Etc.

* * *

INTRODUCTION

• L'évaluation des projets des organisations publiques, privées ou associatives se fait traditionnellement par le respect des trois indicateurs de succès, qu'il ne faut pas dépasser avec un écart négatif de plus de 10%, soit les trois variables concourantes du ***Triangle de fer*** du *Project Management Institute* (PMI) ou **QCD**:

- **Q**ualité et Portée du Contenu (donc ici, c'est l'Ampleur du projet public...)
- **C**oût (respect du Budget-argent, de la prévision initiale).
- **D**élai (respect du Budget-temps, de la prévision initiale).

• En effet, par définition (PMI), un écart négatif de plus de 10% aux prévisions initiales pour l'un ou l'autre de ces trois critères, conduit automatiquement à l'échec de la performance de la conduite du projet. En clair, le projet est *de facto* qualifié d'Échec. Pourtant la solution d'affaires résultante du projet peut être adéquate, voire même merveilleuse !

Par exemple, l'***Opéra de Sydney***, figure emblématique de la Ville du même nom, est un échec de projet bien connu et même indiscutable. Jugez-en par vous-même...

- Prévision initiale de budget-coût : 7 millions \$ AUD (5 M euros). Fin prévue en 1963.
- Terminée pourtant en 1973, pour un coût de 102 millions \$ AUD (70 M euros).

Eh OUI, 10 ans plus tard, ce n'est pas une erreur typographique... ;-))

• Mais de nouveaux courants de pensée nous amènent graduellement vers d'autres perspectives à considérer impérativement, ceci pour avoir un portrait plus éclairé de la situation globale (The BIG PICTURE) de l'environnement complet du projet; ce qui nous donne alors :

- 1.. Évaluation de la Gestion du projet.
- 2.. Évaluation de la Solution d'affaires, résultante du projet.
- 3.. Évaluation de la Performance de l'Équipe de projet.
- 4.. Évaluation de la Performance du Chef de projet.
- 5.. Autres dimensions d'Évaluation des projets publics.

Bien entendu, d'autres perspectives peuvent s'ajouter, afin de tenir compte du type de projet et de la situation réellement vécue.

• D'entrée de jeux, soulignons que *l'Évaluation des projets publics* est un sujet d'intérêt cyclique, qui revient toujours aux actualités. En effet, avec les écarts de performances soulevés systématiquement dans les rapports annuels des Vérificateurs généraux (Gouvernement fédéral; Gouvernements provinciaux; Grandes villes; ...) ou encore le dérapage de certains projets majeurs ¹, le sujet de l'évaluation de projet revient périodiquement dans les couvertures médiatiques canadiennes et aux agendas des Hauts dirigeants des grandes organisations publiques.

¹ Au moment d'écrire ces lignes, c'est le projet ***Phénix*** (Système de paye du Gouvernement du Canada) qui occupe à nouveau les manchettes. Un échec double, soit celui du projet public, mais aussi de sa solution d'affaires; échec souvent retentissant et parfois même rebondissant... car on en découvre encore régulièrement des soubresauts... ;-))

• Il existe des ouvrages complètement dédiés aux processus détaillés de l'Évaluation de projet ², je ne m'attarderai donc pas ici sur la question <Comment fait-on de l'évaluation en gestion du projet?>, mais plutôt sur la finalité même des différentes études et évaluations de projet applicables à la sphère publique; donc je vais plutôt privilégier ici <le Pour Quoi> et le <le Quoi>.

* * *

Le présent ouvrage est constitué de deux parties complémentaires.

- La **Partie –A–** couvre avec ses cinq sections les fondamentaux de l'Évaluation soit les types de Critères d'évaluation et les Compétences requises pour performer dans les activités du projet.
- La **Partie –B–** se décline aussi en cinq sections, illustrant cette fois une Démarche articulée d'Évaluation de projets publics.

De plus, on y retrouve huit **Annexes** et deux **Index**, dès la seconde édition de cet ouvrage³:

- –A– donne un exemple de liste de Critères d'évaluation de projet public.
- –B– fournit un exemple de liste de Questions initiales pour une prise de décision éclairée dans un projet public; afin de s'engager dans un projet pour les bonnes raisons... (-)
- –C– présente une liste des Méthodes traditionnelles d'Évaluation de projet d'investissement.
- –D– donne une liste des Variables des Critères de succès des projets publics.
- –E– procure une liste des Variables de Facteurs de succès, applicables aux projets publics.
- –F– fournit une série de Propriétés d'Évaluation rigoureuse de projet public (**ERPP**).
- –G– présente les concepts fondamentaux et les caractéristiques nécessaires pour comparer adéquatement : "Cadre de Gouvernance de projet" --versus-- "Cadre de Management de projet".
- –H– présente une comparaison sommaire : Secteur privé --versus-- Secteur public.

* * *

² Par exemple, ceux du professeur Wilson O'Shaughnessy, alors qu'il enseignait à l'UQTR, dont : *La conception et l'évaluation de projet*, Éditions SMG, 2006. 313 p. (ISBN 978-2890941957)

³ Deuxième édition, publiée par YLA, juillet 2019, uniquement sur support papier, 90 pages. ISBN : 978-1999461430.

PARTIE A -- Fondamentaux de l'Évaluation de projets publics

A1.. Évaluation de la Gestion du projet

Au-delà du *Triangle de fer* (QCD)

- Outre l'évaluation périodique des écarts aux prévisions pendant le projet (durant) des trois variables concourantes (QCD) évoquées ci-haut, on procède également à d'autres évaluations, au niveau de la Gestion de projet en elle-même, mais aussi d'autres types d'évaluation lors de la phase de l'Avant-projet (ex-ante le projet), ou encore, celle de l'Après-projet (ex-post le projet).
- Rappelons qu'il ne faut pas confondre ces trois indicateurs de succès QCD, qui servent *de facto* à évaluer le succès d'un projet en particulier, avec les Facteurs de succès d'un projet; ces derniers servant plutôt de "*Conditions favorables*" ou "*Conditions gagnantes*" à retrouver, pour éventuellement assurer *ceteris paribus*⁴ le succès de ce type de projet à réaliser, dans tel milieu et conditions de réalisation.

Évaluation de la Valeur acquise (VA)

- Comme le mentionne le PMBoK :
 - « La valeur acquise (VA) est souvent utilisée pour calculer le pourcentage d'avancement d'un projet ».
 - « Il s'agit de la mesure du travail effectué en termes de budget autorisé pour ce travail ».

En d'autres mots, ça correspond à :

- « La somme budgétaire associée au travail autorisé qui a été accompli ».
- « La valeur acquise, qui est mesurée, doit dépendre de la référence de base de performance de la valeur planifiée » (donc de la "BASELINE").

En fait, pour être plus précis, la valeur acquise (VA) assure le calcul mathématique de quatre éléments complémentaires :

- L'Écart de délai (ED) et l'Écart de coûts (EC),
donnant par la suite,
- L'Indice de performance des délais (IPD) et l'Indice de performance des coûts (IPC).

Bref, on obtient une évaluation plus précise de la valeur de que l'on a réalisé jusqu'à maintenant dans le projet (situation réelle) --en fonction de ce que l'on voulait faire initialement dans ce projet (planification initiale) et aussi de ce qui reste à faire dans le dit projet.

⁴ *Ceteris paribus* : Toute chose étant égale, par ailleurs.

Évaluation en continue -- versus -- Évaluation périodique

- Par analogie, mentionnons tout d'abord que nous sommes habitués, depuis notre tout jeune âge, à priser les avantages respectifs de la Prise de photographie (image statique unique ou encore quelques images successives), mais aussi de la Prise de film (collection d'images et de sons; par exemple: Film *Super 8* de la famille, vidéoclip, puis capsule de webinaire en différé...).
- Ainsi, en Gestion de projet, on distingue aussi la Mesure (*Measure*), le Suivi (*Monitoring*) réalisé de façon plus ou moins continue – versus -- l'Évaluation (*Evaluate*, pour un jugement) (*Assessment*, pour situer le processus d'amélioration de la performance), qui est souvent périodique, soit à périodicité prédéterminée fixé d'avance (ex : trimestrielle), flexible mais prévue (ex : à la fin d'un Groupe de processus), ou encore, de façon tout à fait Ad-hoc (ex : à la demande du Commanditaire, Gestionnaire, Haut dirigeant, ou encore, le Cabinet ministériel).
- Par comparaison, on me demande parfois lors de mes sessions de sensibilisation-formation à GP-Québec du PMI-Lévis-Québec : Quand doit-on capitaliser les connaissances acquises dans les projets ? ; notamment pour en assurer la traçabilité, la pérennité, la valeur probante; mais aussi l'apprentissage, notamment “*Pour faire mieux la prochaine fois*” ... Ma réponse est la suivante :

*« On ne doit pas chercher à capitaliser, simplement pour capitaliser...
Il faut que ça soit fait correctement, selon les meilleures pratiques (ex : celle du PMI),
ceci en vue d'être réutilisé correctement plus tard, notamment dans un autre projet.*

*C'est un peu comme le suivi de projet, ça doit être fait en continue,
par un personnel affecté officiellement à ladite tâche.
Sinon, on aura alors affaire à une situation typique “**d'aucun-aucun**”, soit :
“Dite que tout le monde devra le faire ... et pratiquement personne ne le fera”... »*

Caractéristiques de l'Évaluation

- L'Annexe –F– identifie une quarantaine de propriétés pouvant s'avérer utiles, voire nécessaire, pour une **Évaluation rigoureuse de projet public** (ERPP), soit une évaluation souvent plus sérieuse que la moyenne des évaluations pour des projets comparables, réalisée par des personnes compétentes dans un processus d'évaluation formel, appuyée par la Haute direction, et idéalement moins sujette aux pressions externes et aléas découlant d'un tel exercice... (-)
- En fait, il existerait peut-être ici un certain Continuum : (i) Se donner des cibles d'évaluation, (ii) Identifier des Objectifs de contrôle, (iii) Préciser des Indicateurs-clés, (iv) Établir un Système de Suivi, mais également (v) ... Mécanismes d'Évaluation formelle, car comme dit en affaires :

« On ne peut pas améliorer, ce que l'on ne mesure pas ».

- En cas de besoin, un **Project Cost Officer (PCO)** pourra vous aider à mettre en place un tel “*Système de Management de la Performance de projet*”, car on ne fait pas ça tout seul... (-)

Parmi les propriétés des indicateurs-clés, soulignons qu'ils doivent impérativement être : Pertinent, Précis & Fiable. Autrement, ***“on fait bien, la mauvaise chose”***, comme ont dit ! (-;-)

- Bien entendu, il faut un nombre suffisant de bons indicateurs ⁵.
- Le choix des indicateurs-clés peut être fait par un Comité. Consulter le personnel de première ligne et/ou celui qui fait le travail (Réf. concept : *The Last Planer*) est souvent un choix judicieux.
- Assurez-vous également de tenir compte de la présence des Syndicats, car avouons-le, l'évaluation est souvent un sujet pouvant être devenir rapidement ***“plutôt sensible”*** ⁶.
- Rappelons ici que le secteur public a des caractéristiques singulières, distinctes du privé, mais aussi ses propres règles (Droit administratif, ...), ainsi que des exigences législatives ou réglementaires particulières, notamment en matière de ***Protection de la vie privée et des renseignements personnels*** (PVPRP), ceci sans parler des contrats de travail et des *us & coutumes* des acteurs publics, qu'il faut impérativement considérer, car le projet est aussi impacté significativement par le contexte de sa réalisation.
Voir l'Annexe --H-- pour plus d'information.

• Mentionnons également que la création de valeur dans une “activité de travail structurée”, tel un projet, repose sur la capacité à déterminer les Facteurs de succès dudit projet et à piloter judicieusement cette valeur. Les Inducteurs de performance sont des caractéristiques qui détermineront et influenceront ces Facteurs de succès, alors que les Indicateurs de performance permettent d'évaluer l'amélioration ou la détérioration des Inducteurs de performance. Bref, certaines actions et événements créent de la valeur, alors que d'autres détruisent de la valeur dans le projet, notamment via une perte de qualité fonctionnelle.
Rappelons ici, que la Qualité, c'est d'abord :

“Faire la bonne chose du premier coup, à tous les coups, pour éviter des coûts...”

Critères d'évaluation du projet public

• Voici cinq critères typiques d'évaluation de la Performance du projet, outre le respect du QCD mentionné précédemment. On retrouve ces critères dans la littérature sur les bonnes pratiques en GP ou encore la normalisation nationale (ex : AFNOR en France), dans la documentation d'Associations nationales en GP (ex : *Association for Project Management*, APM-UK) (ex : *Australian Institute of Project Management*, associé à IPMA) mais aussi dans la documentation méthodologique & référentielle des Associations internationales de praticiens en gestion de projet, par ex: *PMI* ou *IPMA*, ou encore, *ICCPM* (iccpm.org) pour les projets complexes.

⁵ Mais surtout pas trop d'indicateurs, ce qui pourrait s'avérer déstabilisant, voire même être générateur de chaos et des commentaires désobligeants, du genre : ***Votre évaluation du projet public, c'est encore du n'importe quoi ... Évitez donc de “vouloir tout changer (ex : indicateurs, méthode, périmètre, ...), tout le temps”***.

⁶ Notamment lors des périodes des grandes négociations des contrats de travail des employés de l'État.

Ces cinq critères typiques d'évaluation de la Performance du projet :

- Cohérence du projet.
- Efficacité du projet.
- Efficience du projet.
- Pertinence du projet.
- Utilité du projet.

Le tableau ci-dessous résume la pensée de Michel Rocca (2014)⁷ sur quatre de ces critères.

QUATRE INTERROGATIONS POUR MIEUX ÉVALUER ...	
QUEL DEGRÉ DE PERTINENCE DU PROJET ? <i>Mesurer le rapport entre le BESOIN exprimé et les OBJECTIFS ASSIGNÉS au projet.</i>	QUEL DEGRÉ DE COHÉRENCE DU PROJET ? <i>Mesurer le rapport entre les OBJECTIFS FIXÉS et les MOYENS AFFECTÉS au projet.</i>
QUEL DEGRÉ D'EFFICIENCE DU PROJET ? <i>Mesurer le rapport entre les MOYENS MOBILISÉS et les RÉSULTATS OBTENUS.</i>	QUEL DEGRÉ D'EFFICACITÉ DU PROJET ? <i>Mesurer le rapport Entre les OBJECTIFS DE DÉPART et les RÉSULTATS OBTENUS.</i>

• À ces huit critères (ceux mentionnés ci-haut, plus trois pour QCD), nous pouvons aussi en ajouter d'autres, plus ou moins bien documentés, selon les cas, dans la littérature GP :

- **Satisfaction** des Parties prenantes, notamment celle du Commanditaire ("Sponsor") et la Satisfaction du Maître d'ouvrage (MOA), face à la réalisation complète du projet : Gouvernance / Conduite (ou Pilotage) / Méthode & pratiques utilisées / Déroulement / Exécution des groupes de processus / Etc.
(NOTA : le Commanditaire étant le "Sponsor"; alors que le Maître d'ouvrage ou MOA est le Donneur d'ordre. Voir l'Annexe G pour plus d'informations).

- **Utilité** du projet
(soit le rapport entre les Objectifs initiaux du projet et les Besoins d'affaires ayant suscité la création dudit projet). NOTA : On pourrait sans doute distinguer aussi "l'utilité réelle" et la "Finalité recherchée au départ"; qui n'est pas toujours bien documentée, avouons-le!

- **Adéquation** entre Besoins exprimés & Besoins réels
(Voir la figure de la page suivante).

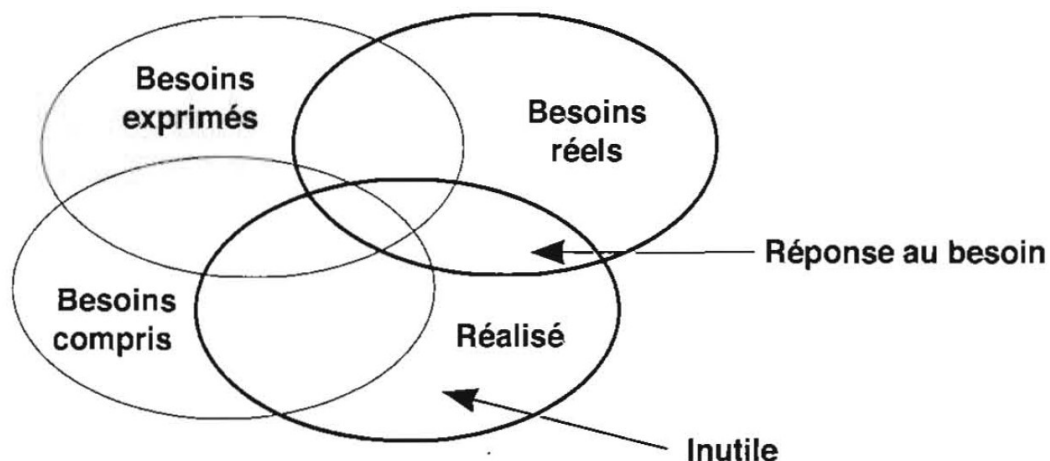
⁷ Conduire un projet : Acteurs et méthodes du changement organisationnel / Michel Rocca. Paris; DE BOECK, 2014
ISBN : 978-2804180336

- **Impacts** clients et/ou utilisateurs de la solution d'affaires résultante du projet et ceux touchant les principales Parties prenantes;
(Celles impliquées activement dans le projet & Celles impactées par le projet);
NOTA : En trente années de littérature sur la Stratégie, nous sommes passés pour certains auteurs de PESTE, à PESTEL, puis finalement nous arrivons à : PESTELOD ⁸.
- Au total, c'est bien ONZE critères qu'il faut maintenant considérer pour évaluer plus rigoureusement la Gestion de projet en elle-même, on est donc bien loin ici du simple QCD... (-)

Et si l'on se parlait maintenant des "Vrais affaires" ⁹

- Lorsqu'on débute un projet, on regarde les bénéfices attendus, face aux besoins exprimés, on identifie les grandes étapes, les activités, les livrables, les ressources requises, etc.
- J'aime cette figure, qui illustre bien, que beaucoup d'Activités de projet —même réalisées adéquatement— ne serviront tout simplement à rien;
car comme Peter Drucker, véritable *Gourou du management post-moderne*, le disait:

« Il n'y a rien de plus inutile que de faire efficacement ce qui ne devrait pas être fait du tout... »



Source: ISBN : 978-2212556476.

NOTA : les *Besoins réels* couvrent très large, comme on dit chez nous: **Exprimés + Non exprimés**.

⁸ PESTELOD = 8 critères d'Analyse complémentaires : Politique / Économique / Social / Technologique / Environnement & développement durable / Légal & éthique / Organisationnel / Démographique.

Signalons que le professeur torontois David Foot a démontré dans son livre "*Entre le boom et l'écho 2000*" (ISBN : 978-2890529541) l'importance de bien tenir compte de la Démographie; sinon *Watch-Out* ! (-)

⁹ Expression fréquemment utilisée par l'un de mes anciens patrons au Secrétariat du Conseil du trésor du Québec.

Typologie des projets

- Il existe de nombreuses typologies des projets, mais curieusement aucune ne semble poindre à l'horizon dans le cadre d'une norme internationale unique, largement reconnue ...
- Voici quelques catégories, qui peuvent parfois se retrouver dans l'une ou l'autre des catégorisations ou typologies retrouvées en entreprise, ou plus simplement sur Internet :
 - MAINTENANCE & AMÉLIORATION INCRÉMENTALE (Continuité, encadrement, ...) / NOUVELLE SOLUTION d'AFFAIRES / TECHNOLOGIE NOUVELLE.
 - SECTEUR & SOUS-SECTEUR INDUSTRIEL (ex : Projet dans le secteur de la Construction) (ex : Projet dans le sous-secteur de la construction d'autoroutes, ...).
 - TAILLE (distinction selon Budget-temps / Budget-Coûts / Ressource requise en RH internes & consultants).
 - MONO-ORGANISATIONNEL / PLURI-ORGANISATIONNEL / ...
 - SIMPLE / COMPLIQUÉ / COMPLEXE / INNOVATION de RUPTURE. Etc. etc., etc.

A2.. Évaluation de la Solution d'affaires, résultante du projet

- Le cycle de vie prédictif du projet, donné en exemple parmi d'autres (donc pas en règle immuable) dans le Corpus de connaissances PMBoK™, s'énonce comme suit :

- *Exigences d'affaires.*
 - • *Faisabilité.*
 - • *Planification.*
 - • *Conception (Design).*
 - • *Développement.*
 - • *Test.*
 - • *Chiffres d'affaires.*

NOTA : Ceci montre bien l'importance de bien cerner
-- dès le départ -- les bonnes Exigences d'affaires du projet.

- De même, la Solution d'affaires visée par le projet (par ex : un pont / un nouveau service public municipal, etc.) fait l'objet de différents livrables de type :
Dossiers / Études formelles / Évaluations ... citons notamment :

- Dossier
(ex : *Dossier d'affaires* ou "**Business Case**",
à ne pas confondre avec le *Dossier d'entreprise* ou "**Business Plan**").

- Étude des Exigences <dont les Besoins et Attentes>.
(NOTA : Le PMBoK mentionne explicitement les exigences commerciales / les exigences des Parties prenantes / les exigences de la solution / les exigences du projet / les exigences de transfert, mais il y aurait beaucoup d'autres choses à dire à ce sujet...).

- Étude d'Opportunité
(Possibilités & Enjeux).

- Étape de Préfaisabilité¹⁰
(C'est l'Étude des différentes facettes ou aspects à considérer impérativement, ceci avant d'obtenir un **GO** officiel du projet, soit l'examen plus poussé des possibilités & enjeux, mais aussi des principaux défis, risques, ...).

- Étude de Faisabilité¹¹
(C'est l'étude des différentes facettes ou aspects à considérer après un premier **GO** officiel -- donc le projet existe maintenant -- notamment la faisabilité de marché de la solution d'affaires (\$), la faisabilité technique (défis, risques détaillés), la faisabilité sociale et environnementale (impacts), la faisabilité organisationnelle et des RH...).

- Évaluation des Options de réalisation
Analyse très détaillée des différentes solutions d'affaires et moyens de réalisation.

- Évaluation de la Rentabilité économique (ROI)
Plusieurs méthodes d'évaluation existent et se retrouvent énumérées à l'Annexe –C--. On distingue habituellement les méthodes financières ne tenant pas compte de la valeur temporelle de l'argent (ex : la période de Délai de recouvrement des coûts, DR) (ou ROI) et celles qui tiennent compte des taux d'intérêt en vigueur, notamment pour se protéger des effets de l'inflation (ex. la Valeur actualisée nette ou VAN). On distingue également les méthodes strictement financières et celles couvrant également les aspects non financiers (ex : multicritères).

- Évaluation multicritère du projet.
Par ex. la méthode MAREVA, qui a été utilisée avec succès au gouvernement du Québec, pour statuer sur la valeur actuelle du projet, en fin de projet ou même en cours de déroulement, ceci face à cinq critères distincts, mais complémentaires¹². Cette méthode d'origine française est décrite aux sections B1 & B2.

* * *

¹⁰ Précité : Wilson O'Shaughnessy (ISBN 978-2890941957).

¹¹ Wilson O'Shaughnessy, 2007. *Évaluation de la faisabilité financière des projets et la création de valeur*. (ISBN 978-2890942074).

¹² MAREVA considère 5 perspectives ou axes d'évaluation de la valeur du projet public : Retour sur l'investissement financier (ROI) / Maîtrise des risques / Impacts internes (ex : sur le personnel) / Impacts externes (ex : sur la clientèle) / Nécessité Politique (ex : décision du Cabinet ministériel); Législative & réglementaire; Technologique, ...).

A3.. Évaluation de la Performance du Chef de projet

D'abord recourir à un "Praticien en GP compétent dans l'action"

- Compte tenu des particularités des organisations publiques et des projets publics réalisés dans un environnement ViCA, le Chef de projet public doit d'abord être un praticien du management de projet, compétent dans l'action, avec plus ou moins d'expérience ¹³ selon sa propre situation.

- Il existe une foule de notions rattachées directement au concept de « Compétence ».
Par exemple, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) propose dans l'ISO/IEC 17024 :

Aptitude à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés.

Recherches sur les Compétences des Chefs de projet

- L'intérêt pour la recherche sur les compétences des Chefs de projet n'est pas nouveau.
Ces recherches visaient dès le départ des finalités très concrètes, à savoir:

- (i) Mieux prédire le succès des projets, grâce à des Chefs de projet compétents dans l'action.
- (ii) Engager les meilleurs candidats, pour un type de projet et/ou une situation particulière.
- (iii) Alimenter des bassins de candidats ("Pool of Talent"), pour des postes dans les Équipes de projet, par exemple, selon le type ou encore la Certification (ACP, CAPM, PgMP, PMP ... du PMI), le statut (RH interne <Employé>/externe <Consultant>) de même que le niveau d'expérience (Débutant / Intermédiaire / ...). Soulignons que ce type de bassins de candidats est souvent alimenté par le Bureau de projet (**PMO**) (Voir Annexe G).

Citation d'allocutions

- Comme je le soulignais en janvier 2018 dans ma chronique mensuelle du *Bulletin de GP-Québec*:

« Depuis près de 100 ans, la recherche tente de percer le secret des Leaders d'équipes efficaces en examinant leurs traits de personnalité (par ex : intelligence, dominance), leurs comportements (ceux centrés sur la tâche, les relations...), l'ajustement du Leader face à une situation réelle, leur capacité de créer un climat de confiance et de servir de modèle à leurs collaborateurs, l'engagement ferme de ces derniers, même en période de

¹³ Seulement à titre d'exemple; PAS NORMÉ actuellement. Voici quelques niveaux : Débutant, junior ou novice avec moins de 2 ans d'expérience (ex : détenteur d'un niveau de certification CAPM du PMI avec 2 ans...) / Intermédiaire (de 2 à 7 ans) / Confirmé ou Sénior (de 7 à 10 ou 12 ou 15 ans) / Expert (Plus de ...).

stress prolongé ou même de crise, leurs capacités de changement rapide, et finalement, l'exercice d'un leadership compatible avec certains types de projets, dont les projets complexes...

En effet, les Leaders d'équipes efficaces savent utiliser leurs habilités politiques, comme l'influence interpersonnelle, le réseautage, la finesse sociale et la sincérité perçue. Ils savent également accroître le pouvoir personnel des membres de leurs équipes en créant des conditions gagnantes où le travail en équipe a du sens pour eux, leurs présentent des défis stimulants et importants pour l'organisation, mais qu'ils se sentent capables de relever, en leur laissant une certaine autonomie, mais tout en les encadrant (Habilitation psychologique & Habilitation structurelle) ».

- Puis, voici une de mes prédictions, faite lors de mon allocution en Australie de février 2018 :

« D'ici 2020, les Chefs de projet Leader et leurs Gestionnaires auront la capacité de comprendre rapidement les enjeux et la dynamique de leur contexte particulier ; la confiance en soi et dans les autres ; une forte tolérance à l'incertitude, à l'ambiguïté et aux risques de toute nature ; la détection rapide des signaux faibles et la capacité d'adaptation aux changements fréquents ; la capacité d'apprendre rapidement ; une grande flexibilité d'exécution; et surtout, l'utilisation continue de nouvelles technologies».

Retour en arrière, pour mieux comprendre, la suite de mon propos... (-)

- En faisant un bref retour en arrière, soulignons que Posner (1987) ¹⁴ identifiait, auprès d'un échantillon de 287 Chefs de projet américains, les six catégories d'Habilités permettant d'identifier ceux qui sont nettement au-dessus de la moyenne :

Communication / Habiletés organisationnelles (ex : Planification, fixation d'objectif, ...) / Développement d'équipe / Leadership / Adaptation (ex : Flexibilité, persévérance) / Habileté technologique.

- De son côté, Pettersen (1991) ¹⁵ soulignait que :
la Performance au travail dépendait d'Habilités, de Motivation et de la Personnalité.
- Pettersen (1991) identifiait aussi cinq catégories d'habiletés, aptitudes et caractéristiques personnelles du Chef de projet :

Résolution de problèmes / Administration / Supervision et gestion des équipes de projet / Relations interpersonnelles / Autres qualités personnelles (dont la Motivation).

¹⁴ Posner 1987. *What it takes to be a good project manager. PM Journal. V18, no 1, pp. 51-54.*

¹⁵ Tiré d'un chapitre de Pettersen, professeur en gestion de projet à l'UQTR, publié dans le livre intitulé : *Leadership Skills for Project Managers. / J. Pinto & J. Trailer. PMI, 1998. ISBN : 978-1880410493.*

- Zimmerer & Yasin (1998)¹⁶ voyaient de leur côté une corrélation positive entre le **Leadership positif** du Chef de projet et le **succès** du projet.
- Finalement, John & Srivastava (1999)¹⁷ identifiaient cinq grands **traits de personnalité**, applicables notamment au Chef de projet :
Stabilité émotionnelle / Extraversion / Ouverture aux expériences / Agréabilité et finalement la Conscience.

Mes recherches 2009-2015 sur les compétences

- Voici 31 compétences-clés des **Chefs de projet Leader**¹⁸ rencontrées lors de mes recherches de 2009 à 2015, mais également issues de mes nombreuses lectures managériales et mon vécu en gestion de projet, ayant été praticien et membre de trois des plus importantes associations internationales dans le domaine, soit ICCPM, IPMA & PMI.
 - Aidant sympathique & empathique.
 - Ambidextrie (Adaptatif, Agile, Dynamique, Proactif, Autonome, ...).
 - Analytique.
 - Clairvoyance (Sens de l'Anticipation du futur / Prospective / Veille active /...).
 - Collaboratif (Coopératif / Participatif / ...).
 - Communication rapprochée avec les Parties prenantes.
 - Confiance en soi.
 - Constance (Stabilité émotionnelle, Prévisible, Cohérent, Équilibré, Sécurisant générant de la confiance).
 - Convaincant (Conviction / Persuasion / ...).
 - Curiosité & Proactivité.
 - Focus des efforts vers la finalité du projet
 (Évite de tourner en rond / A compris que "le mieux" est souvent l'ennemi " du bon" / Attendre la perfection, plutôt que se satisfaire de la solution optimale).
 - Focus sur les Parties prenantes (Orienté vers la création de valeurs tangibles aux Parties prenantes / Satisfaction aux Parties prenantes).
 - Habileté technologique.
 - Informé toujours à temps (Connecté & Réseauté / Très bonne écoute ...).
 - Intégrateur (Pluri-domaines / Pluri-partenaires / ...).
 - Intelligence émotionnelle <Conscience des autres, Empathie, ...> / ...).
 - Leadership inspirant & crédible sur la durée.
 - Négociateur habile (Gain à court terme, sans compromettre moyen & long terme ...).
 - Optimiste réaliste.

¹⁶ Zimmerer & Yasin (1998). A leadership profile of American Project Managers. PM Journal. V. 29, no 1, pp. 31-39.

¹⁷ John & Srivastava (1999). The big five trait taxonomy: History, measurement and theoretical perspectives. in Handbook of personality: Theory & research (2nd Ed) / L. A. Pervin & O.P. John. New York; Guilford Press.

¹⁸ Soit ceux qui réussissent mieux que la moyenne des Chefs de projet, dans un milieu comparable (ex: même secteur d'affaires), même type de projet, situation similaire, etc.).

- Passion contagieuse, Motivant & Mobilisant.
 - Perspicace (Tenace / Zélé ...) & Courageux.
 - Reconnaissance & Valorisation des contributions individuelles & collectives.
 - Résistance à la pression continue.
 - Résolution adéquate de problème (Troubleshooting) et conflit.
 - Responsable (Assume ses responsabilités / Cherche pas un bouc émissaire ...).
 - Rétroaction innovante, faite systématiquement
- (Se dit toujours : Qu'est ce qui aurait pu être fait autrement & mieux ?).*
- Sens Politique & Éthique.
 - Stimule continuellement ses équipiers de l'Équipe de projet.
 - Suivi rapproché & Évaluation périodique du projet.
 - Travail bien en Équipe et/ou en Multi-équipe.
 - Valeurs crédibles et partageables.

- En réponse à une question d'un apprenant, lors d'une formation universitaire portant sur le *Leadership dans les projets internationaux*, j'ai identifié mon propre choix des onze compétences-clés TOP-NIVEAU des Chefs de projet LEADER, soit ceux en "Pole position" ... (-) :

Adaptabilité / Agréable, sympathique & aidant / Clairvoyant (anticipation correcte) / Convaincant (persuasif) / Courageux dans la prise de décision et l'action Empathique / Discernement / Forte résistance au stress / Le Leadership partagé est accepté, voire favorisé / Sensibilité politique & stratégique / Tolérance à l'ambiguïté.

- Vous retrouverez une liste beaucoup plus étoffée, avec plus de 100 compétences-clés des Chefs de projet Leader et autant pour leurs Gestionnaires et aussi les Hauts dirigeants, dans mon ouvrage trilingue récent sur les rôles et compétences-clés du Chef de projet : **Modèle CBS** ¹⁹.

Autres recherches

- La littérature traite abondamment des qualités fréquemment retrouvées chez un Leader, dont plusieurs se retrouvent justement dans un Chef d'équipe de projet :

Audace / Confiance en soi / Connaissance approfondie de la tâche / Désir d'accomplissement / Enthousiasme / Flexibilité d'exécution / Honnêteté & Intégrité intellectuelle / Intelligence (Quotient intellectuel, intelligence émotionnelle et Gros bon sens) / Intérêt porté aux personnes / Maturité émotionnelle / Persévérance & Ténacité / Personne d'équipe / Vie équilibrée / Vision ambitieuse / Vitalité & Résistance au stress.

- Lors d'une de ses allocutions au *PMI Montréal*, François Chiocchio a donné des exemples de mesures contributives à l'atteinte des objectifs du projet, sous la forme d'une liste de conseils pratiques aux Chefs de projet et à leurs gestionnaires :

¹⁹ Lauzon (2018). *Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS (Competence Breakdown Structure)*. Ouvrage aussi publié en Anglais et Espagnol. Tapez ISBN 978-1999410636 pour le retrouver sur Google TM.

- Évaluez de façon réaliste le niveau de difficultés des objectifs & des tâches.
 - Assignez des objectifs d'apprentissage et/ou de performance, clairs & difficiles à atteindre.
 - Informez pour donner confiance envers les tâches et les stratégies d'exécution.
 - Favorisez la création d'objectifs SMART auto-fixés personnels & collectifs, reliés aux objectifs attribués.
 - Informez-vous sur la nature et le nombre d'action initiés.
 - Rendez le niveau d'effort adéquat.
 - Informez-vous sur les revers & stratégies aidantes. Il faut concentrer ses énergies sur les causes des dysfonctions et les solutions possibles.
 - Mesurez & évaluez les performances.
 - Offrez une rétroaction spécifique, juste & régulière au sujet de l'atteinte des objectifs de performance.
- D'après Pellerin (2009), propos livré lui-aussi lors d'une allocution au *PMI Montréal*, Carl Jung aurait identifié dès 1905 les éléments requis pour effectuer correctement des activités de coordination des personnes, avec quatre zones de préférences quant aux choix d'informations requises à la prise de décision :

Émotions / Logique / Intuition / Détection.

- Ainsi, choisir plus ou moins telle ou telle zone de préférence définirait notre *Personnalité de base*. Rappelons que la Personnalité est un ensemble de traits, relativement stable chez une personne, qui font d'elle un être unique et qui déterminent sa manière de réagir ou d'agir.
- Dans son ouvrage intitulé "*How NASA Builds Teams*", Charles Pellerin (2009) souligne quatre attributs de compétences, directement reliés au Leadership du Chef de projet :
 - Avoir un engagement fort et créer une vision stimulante.
 - Diriger d'une façon organisée et cohérente.
 - Être honnête et respecter ses engagements.
 - Avoir de l'appréciation et des intérêts communs.

Chef de projet Leader & Équipe de projet gagnante

- Les Chefs de projets Leaders et leurs Gestionnaires savent créer une équipe gagnante, formée des personnes compatibles et complémentaires qui performant bien ensemble, et ce, notamment lorsque l'intelligence collective²⁰ est nécessaire pour diagnostiquer, résoudre des problèmes, réfléchir en équipe, concevoir en équipe (co-construction), apprendre en équipe, ou encore, explorer les alternatives en terrain inconnu. Ces Leaders sont les personnes toutes désignées pour gérer les projets compliqués et les projets complexes.

²⁰ Lauzon (2019). *Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet* (Éd. 2). ISBN : 978-1989364017.

• Selon Prof. Jean-François Harvey (HEC Montréal) et Amy C. Edmondson (Harvard Business School) ²¹, quatre fonctions de Leadership sont requises lors de situations extrêmes :

- Créer une vision engageante.
- Cultiver une sécurité psychologique.
- Développer des modèles mentaux partagés.
- Habilitier une exécution agile.

NOTA : Le concept “Extrême”, appliqué au Management, pourrait sans doute faire référence ici à une situation avec un environnement changeant rapidement ViCA, mais aussi présentant plus de risques et souvent avec un niveau de complexité plus élevé, voire même parfois, TRÈS élevé.

• La figure suivante publiée en 2013 par le PMI regroupe des activités de projet, qui sollicitent soit des attributs de :

Compétences Techniques / Compétences de Leadership / Compétences Stratégiques & Management.



Source: PMI (Project Management Institute) -- New Brunswick Chapter, Canada

²¹ Edmondson & Harvey (2017). *Extreme Teaming : Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership*. Emerald Publishing. ISBN : 978-1786354501.

- Dès 2008, le PMI identifiait déjà dans son Corpus des connaissances (Body of Knowledge) PMBoK, les onze compétences interpersonnelles fondamentales du Chef de projet, face à son équipe de projet et les différentes parties prenantes (soit comme nous l'avons vu ci-haut), soit les entités qui participent au projet —ou— qui sont impactées par le projet :

Accompagnement (Coaching) / Communication / Climat de confiance instauré / Développement de l'esprit d'équipe / Gestion des conflits / Influence / Leadership / Motivation / Négociation / Prise de décision / Sensibilité politique & culturelle.

- Pour compléter cette liste, voici des attributs de compétences-clés requis en période de Changement, ce qui est particulièrement fréquent, avouons-le, dans le contexte global de la gestion des projets publics :

- AMBIGUITÉ tolérée : on avance, même si bien des incertitudes demeurent; espérant que la trajectoire suivie est plutôt bonne ...
- AMBIDEXTRIE managériale (Exploration & Exploitation, réalisée simultanément).
- AGILITÉ (ex: Pour s'adapter... / Pour se donner la possibilité de changer d'idée en cours de route... / Pour ...).
- COURAGE managérial (ex : se dire qu'agir est mieux dans ce cas, que le statu quo).
- COMMUNICATION (Écoute active... / Communication interne... / Communication publique...)
- INTELLIGENCE CULTURELLE : Capacité de comprendre les contextes qui nous sont moins familiers, puis s'y adapter (Early & Mosakowski, 2004), (Voir Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison...>).
- POLITIQUE : Habiletés politiques requises pour évoluer dans une organisation dont les *Règles du jeu ne sont PAS ÉCRITES* (par ex: Obtenir rapidement de l'avancement... / Ne pas se faire virer...).
- STRATÉGIQUE : Sens inné de l'Alignement stratégique (ex: se sentir guider par une main invisible...).

* * *

Que retenir de tout ça...

- D’abord, l’importance de bien choisir le Chef de projet, compte tenu de sa position stratégique et son importante contribution au succès du projet, ainsi que du *Leadership partagé* et du *Positivisme*, qui doivent être présents, ou même omniprésents, dans les cas de projets publics.
- Zimmerer & Yasin (1998) ont traité significativement de cette question de *Positivisme*, notamment en soulignant l’importance de recourir au *Leadership positif*²².

Et pour aller plus loin...

- J’aimerais maintenant vous proposer des pistes de réflexion à explorer, qui pourraient judicieusement alimenter une liste de Recommandations aux Autorités de votre pays :
- 1.. Évaluation du Chef de projet par rôles²³, est certainement une approche innovante à considérer pour stimuler le Chef et générer de la valeur dans les projets publics.
 - 2.. Établir une Homologation des projets publics ET une Attestation formelle des Chefs de projet²⁴ sont deux autres pistes à explorer, en même temps, à mon avis.
 - 3.. Finalement, Assurer l’accès à des services de Coaching – comme c’est le cas pour certains niveaux de Gestionnaire publics -- pour certains types de Chef de projet, notamment ceux œuvrant couramment dans les projets déclarés *de facto* Complexes²⁵.

* * *

²² C’est une démarche rassemblant les personnes autour d’un objectif commun, leur donnant les moyens de progresser et aussi de diriger leurs collaborateurs de manière à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Les personnes qui adoptent cette démarche (dirigeants, gestionnaires, chefs de projet, ...) sont avant tout des personnes visant l’authenticité et la passion dans le travail créateur de valeur. Les quatre principales stratégies prodiguées par les adeptes de cette démarche concernent l’établissement d’un climat positif, des relations positives, des communications positives et finalement le besoin de donner un sens positif aux événements.

²³ Rôles effectivement joués dans les projets réels de son organisation publique, parmi une courte liste d’une vingtaine de rôles plus importants, selon la nature et le type de projet en cause et du sous-secteur d’affaires visé (ex : Infrastructure / Technologie de l’information et de communication (TiC) / Etc.).

²⁴ Par exemple, par niveau de Complexité des projets publics et/ou du niveau d’investissement stipulé dans le *Dossier d’affaires*.

²⁵ Lauzon (2019). *Mieux gérer vos Projets, même Complexes (Éd 2)*. ISBN : 978-1989364130.

A4.. Évaluation de la performance de l'Équipe de projet

Définitions

- Il faut tout d'abord considérer la définition même d'un Projet, soit d'après la norme ISO 21500:

« Un projet est un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin, entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des objectifs du projet requiert la fourniture de livrables conformes à des exigences spécifiques de qualités et des contraintes multiples de délais, de coûts et de ressources ».

- Typiquement, une Équipe est un petit groupe d'individus partenaires dans un but commun.

- Pour moi, une Équipe de projet public est d'abord un :

« Regroupement d'individus avec des compétences complémentaires, partageant des objectifs SMART, de même que des approches, méthodes et processus communs, avec l'obligation de bien travailler ensemble dans le projet et de pouvoir, en tout temps, rendre des comptes aux Autorités publiques avec intégrité, courage et fierté ».

- François Chiocchio (2015) ²⁶ propose pour Équipe de projet (Public, Privé ou Associatif) :

« Une équipe de projet réunit des personnes aux connaissances, compétences et expériences variées qui, au cours de la vie du projet mais au cours de longs cycles de travail, doivent acquérir et mettre en commun de grandes quantités d'informations afin de définir ou de clarifier leur objectif, adapter ou créer les moyens permettant d'élaborer progressivement un concept, un service, un produit, une activité, de manière progressive ou radicale, ou plus généralement, de générer un changement ». (Traduction libre)

- Dans le même ouvrage François Chiocchio (2015) distingue trois sortes d'Équipe de projet:
 - *Core project team* -- Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard du Management du projet.
 - *Component project team* -- Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard de l'exécution de certaines tâches dans le projet.
 - *Integrated project team* -- Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard d'une variété d'objectifs, allant de ceux du Management de projet à de multiples buts spécifiques reliés à l'exécution. (Traduction libre)

²⁶ Chiocchio, François, Brian Hobbs & Kevin Kelloway (2015). *Psychology and Management of Project Teams*. Oxford University Press. ISBN : 978-0199861378.

Finalité des équipes de projet

- Bien entendu, la Finalité première des équipes de projet est de bien réussir le projet soit, comme nous l'avons vu, avec un écart négatif de 10% MAXIMUM des prévisions initiales pour chacun des trois critères de base QCD, soit la Qualité et la portée de contenu, les Coûts et les Délais, mais en même temps de répondre à une série d'autres critères pré-identifiés.

Taille idéale des équipes de projet

- Bien entendu, la taille idéale d'une équipe de projet dépend d'abord de la nature et du type de projet, mais également d'une foule d'autres critères, comme le point de vue du Chef de projet, les Capacités organisationnelles déjà en place, le niveau de Maturité organisationnelle, etc.
- Dans certains secteurs d'affaires, on retrouve aisément des usages, coutumes, trucs du métier ou règles du pouce. Par exemple, une équipe de programmeurs impliqués dans un grand projet de *Jeu vidéo* peut facilement regrouper de 10, 30 ou même 100 programmeurs. Une grosse équipe peut alors être scindée en équipes plus petites.
- Selon Pépin (2017) :
« Les véritables équipes comprennent un nombre restreint de personnes, habituellement moins de 15 membres, et idéalement pas plus de 6 à 8 membres. »

Composition des équipes de projet

- La composition de l'équipe de projet dépend de plusieurs critères, notamment de la nature et la durée même du projet en cause et de la pénibilité au travail pour les collaborateurs (ex : isolement requis pour des semaines, voire même des mois ou plus, dans de très rares cas).
- Dans chaque équipe de projet, il y a des rôles formels à assumer :
 - Autorité formelle (Chef)
 - Conduite des réunions (Animateur ou Facilitateur)
 - Chronométrateur des réunions (Gardien du temps)
 - Secrétaire (genre Greffier) (Prise de note)
 - Observateur critique (Avocat du diable)
 - Observateur silencieux (Sans droit de parole)
 - Participant actif (Avec droit de parole)
 - Expert de domaine (Qui garantit le contenu)
 - Commanditaire ("Sponsor", qui est présent à quelques rencontres...)
 - Client final (Destinataire du résultat produit par le projet)
- Dans plusieurs équipes de projet, auxquelles j'ai participé de 1982 à 2012, plusieurs individus jouaient aussi des rôles informels, mais aux effets bien réels, notamment lors des réunions :
 - Humoriste (Pour créer une certaine détente)
 - Interrupteur (Pour créer une diversion, ralentir le rythme ou arrêter)

- « Fou du roi » (Pour dire au Chef de projet et à son patron ce qu'ils ne veulent peut-être pas entendre autrement...)
- « Fouteur de trouble » (Faisant jusqu'à déraiper le projet, lorsque son point de vue n'est pas retenu, ou encore, pas suffisamment bien pris en compte ...).

Performance des équipes de projet (Critères de réussite & Facteurs de réussite)

- Distinguons d'abord, les Critères de réussite (ou Critères de succès) et les Facteurs de réussite (ou Facteurs de succès).

- Critères de réussite d'un projet : Mesures permettant de juger de la réussite ou non d'un projet. Le *Triangle de fer* du *Project Management Institute* (PMI) identifie trois critères, qu'il ne faut pas dépasser de plus de 10% d'écart soit QCD évoqués ci-haut.
- Facteurs de réussite d'un projet : Selon Gibson & Cohen (2003) ce sont les conditions qui contribuent directement --ou indirectement-- à la réussite du projet. On parle souvent aussi de Facteurs clés de succès (FCS). En cherchant un peu, on en retrouve assez facilement, une bonne cinquantaine...

- Shenhar & Dvir (2007) ont identifié cinq dimensions de la réussite (ou succès) d'un projet :

- Efficience : Respect des contraintes de temps et de budget.
- Impact sur le client : Satisfaction, bénéfices, loyauté, bonne réputation.
- Impact sur l'équipe : Satisfaction, rétention, apprentissage, croissance personnelle des membres.
- Réussite d'affaires : Ventes, profits, part de marché, retour sur l'investissement (ROI), croissance.
- Préparation pour le futur : Nouvelles technologies, nouveaux marchés, nouvelles capacités ».

- Après l'examen des travaux de Marks & al (2001), Pépin (2012) a proposé cinq critères pour évaluer la Performance de l'équipe de projet :

- Efficacité : Livraison par l'équipe Projet de résultats (produits, services, processus,...), qui rencontrent ou dépassent les attentes initiales, notamment les exigences de Qualité.
- Efficience : Production de livrables à l'intérieur des délais et du budget initial.
- Innovation : Une équipe haute performance est innovante permettant selon le cas de « Faire mieux » et/ou « Faire autrement ».
- Apprentissage en équipe.
- Satisfaction des membres, notamment par la mise en place de processus interpersonnels qui apprennent aux équipiers à mieux communiquer et à collaborer, à mieux coordonner leurs efforts d'une tâche à l'autre, à régler leurs différends de manière constructive, à développer une grande confiance et une bonne cohésion d'équipe.

- Comme le souligne Pépin (2012) ²⁷:

« ... les équipes jouent un rôle prépondérant dans la réussite des projets ... lorsqu'elles échouent c'est souvent en raison d'habiletés de gestion déficientes chez les gestionnaires de projet et d'une incapacité des membres à bien travailler les uns avec les autres ... »

A5.. Autres dimensions d'Évaluation des projets publics

- Parmi les autres dimensions ou perspectives d'Évaluation des projets publics, mentionnons simplement :

- Évaluation du mode de réalisation des projets
(ex.: selon les cas : Clé en main / Entrepreneur général / Gérant de construction / Partenariat privé-public ou PPP, etc.).
- Évaluation des Compétences individuelles et des Compétences collectives requises.
- Évaluation de la Gestion du changement, découlant du projet.
- Évaluation de la Gestion des bénéfices.
(Réalisation de l'investissement / Identification des bénéfices / Récolte des bénéfices).
- Évaluation de la Gestion des risques.
- Évaluation de la Gestion des impacts du projet, couvrant 8 volets de PESTELOD ²⁸
- Évaluation de la Gestion par résultats (G@R).
(notamment dans un contexte de Nouveau management public ou NMP).
- Évaluation de la participation (... des Parties prenante / ... des Utilisateurs).
- Évaluation de la Satisfaction client ... du projet / ... de la Solution d'affaires / ...).
- Évaluation de la Valeur (Analyse de la Valeur / ...).
- Évaluation formative & Évaluation sommative ("Grading / Rating / Ranking").
- Évaluation de l'utilisation de la Solution d'affaires (supportée par des statistiques fiables).

On pourrait aussi ajouter :

- Benchmarking externe
(Étalonnage concurrentiel, avec une autre organisation publique qui nous ressemble). ²⁹
- Benchmarking interne
(avec une autre entité <unité administrative, projet, programme de service, ...> de notre organisation, ou même notre propre entité <nous, mais avant aujourd'hui ...>).

* * *

²⁷ Pépin (2012). *Les équipes de projet haute performance: Comment les bâtir? Comment les diriger?* Éditions SMG, 2012. ISBN : 978-2890942738.

²⁸ PESTELOD. Rappel : Note # 7.

²⁹ En effet, cherchez à se comparer avec de grandes entreprises privées multinationales, comme celles du GAFAM (Google TM / Amazon TM / Facebook TM / Apple TM / Microsoft TM), ne sert pas vraiment la cause d'une "Saine gestion des organisations publiques"; car comme on dit, il faut éviter de mélanger les genres :

Comme comparer une pomme avec ... APPLE ! (;-)

PARTIE B – Démarche d'Évaluation de projets publics

B1.. Retour d'expériences en Évaluation de projets publics

- Alors que j'étais *Adjoint de sous-ministre associé au Bureau du CIO du gouvernement du Québec*, j'ai eu l'opportunité en 2006 et 2007 de participer activement à sept projets pilotes qui ont permis de tester et d'adapter la méthode **Mareva**, et ses deux principaux outils³⁰, aux particularités des projets de type "*Élaboration d'un service public*" dans le cadre d'une Prestation électronique de services (**PES**) au Canada. J'étais alors accompagné dans cette expérimentation, du soutien scientifique des deux professeurs-chercheurs, reconnus dans leurs domaines respectifs, soit Maurice Gosselin de l'Université Laval (Comptabilité & Analyse de la valeur) et Gilles St-Amant de l'UQAM dont les travaux ont été suivis fidèlement par Laurent Renard, maintenant *Directeur-adjoint* au Département Management & Technologie, UQAM-ESG.

- Cette méthode Mareva, soit une démarche d'évaluation de projet public PES, articulée en quatre étapes successives, avec ses deux principaux outils d'évaluation, ont été développés en 2005 par la firme BearingPoint France™, pour l'Agence française pour le Développement de l'Administration Électronique (ADAE); ceci afin d'évaluer 140 projets du Programme d'administration électronique de l'État français.

- L'utilisation de Mareva s'est ensuite étendue à quelques pays, avec certaines adaptations locales comme la version MAREVA-QUÉBEC, tenant compte de notre contexte historique³¹, comme le rappelle cet extrait d'un périodique du gouvernement français³².

« ... En 2005-2006, afin de répondre aux orientations gouvernementales en matière de déploiement des services publics en ligne, les ministères et organismes du Québec ont lancé soixante-dix initiatives de gouvernement en ligne. Devant l'importance des montants en jeu, un rapport du Vérificateur général du Québec a demandé au gouvernement du Québec de justifier de manière plus objective la pertinence de ses investissements dans les services publics en ligne. Dans cette optique, le gouvernement du Québec a prospecté différentes méthodes internationales d'évaluation puis choisi la méthode Mareva pour évaluer, dans un premier temps, sept projets pilotes afin d'avoir suffisamment de recul sur la valeur concrète qu'ils génèrent... »

IMPORTANT : Les informations ci-dessous des sections B1 & B2 proviennent en partie de l'UQAM-ESG, mais aussi de la documentation publique de Bearingpoint France™.

³⁰ Les deux outils typiques de MAREVA, qui ont été utilisés avec succès sont : (1) – Outil EXCEL d'analyse de rentabilité d'un projet; (2) – Outil EXCEL (ou encore Outil Web) d'Analyse de la valeur des projets publics.

³¹ Au Québec, on avait déjà certains acquis notamment dans l'implantation étendue ou l'institutionnalisation pangouvernementale de certains référentiels et méthodologies comme par ex: MACROSCOPE™ de Fujitsu DMR (développement informatique), S:PRIME (Risques de projet de développement technologique) et MÉHARI (Risques de sécurité de l'information)...

³² France – Bureau du Premier ministre. Cahier de l'évaluation : Mission d'évaluation des politiques publiques. No. 3, janvier 2009. Page 21.

- MAREVA est l'acronyme de : Méthode d'Analyste et de Remontée de la Valeur.
C'est une méthode d'Analyse multicritères d'aide à la décision pour évaluer un projet d'investissement spécifique, ici en Prestation électronique de services (PES) publics, mais aussi pour comparer un portefeuille de projets d'investissement dans le secteur public.
On peut facilement comparer les projets qui ont été analysés avec cette méthode, dans le cadre de la gestion d'un programme de projets, ou encore, d'un portefeuille de projets.

- La valeur publique d'un investissement dans un projet PES est définie ici par cinq Dimensions (D), perspectives ou axes complémentaires; chacune étant évaluée à l'aide de sous-dimensions, ci-dessous placées entre parenthèses :

- (D1) – Rentabilité³³

Tenir compte à la fois : des Dépenses effectuées dans le projet & des Dépenses évitées grâce au dit projet/ Coûts directs & Coûts indirects / Gains ad hoc & Gains récurrents, ...)
(Éléments considérés à titre de <sous-dimensions> : Gains de productivité <ex : suppression de tâches, rapidité de recherche, ...> / Gains d'efficacité <ex : prise de décision éclairée plus rapide, optimisation, ...> / Économies induites <ex : économie d'échelle, économie d'envergure, ...> / Gains de trésorerie / Augmentation des recettes / Autres Gains, ...)
(Méthodes de calcul utilisées pour cette Dimension : Délai de récupération, DR / Taux de rendement interne, TRI / Valeur actualisée nette, VAN).

- (D2) – Maîtrise des risques

(... Sous-dimensions : Risques du déroulement du projet / Risques techniques (ex : technologiques) / Risques juridiques (face aux lois & règlements actuel) / Risques de déploiement du service, résultant du projet).

- (D3) – Externalités

(Sous-dimensions : Amélioration de la qualité du service / Nombre d'utilisateurs touchés, ou encore, le nombre d'entités touchées / Gains pour l'utilisateur final, de temps ou d'argent, en lien avec la PES reçue / Impact de l'impartition, le cas échéant / Promotion de la société de l'information, déjà un BUZZWORD cette à l'époque...).

- (D4) – Internalités

(Sous-dimensions : Effectif RH touché / Mise en œuvre de la décentralisation ou régionalisation de l'État / Valorisation des employés de l'État).

- (D5) – Nécessité

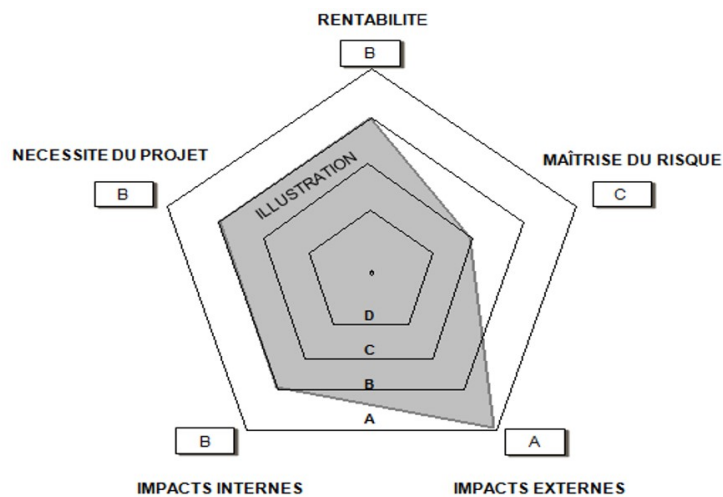
(Sous-dimensions : Efficience administrative est recherchée / Juridique <ex: Requis pour appliquer une loi> / Politique <ex : Décision ministérielle> / Requis pour réaliser correctement d'autres projets <ex: Authentification> / Technologique <ex: fin du support fournisseur>).

³³ Peut-être considérée à trois niveaux : Dépenses d'investissement initial dans le projet / Dépenses de fonctionnement / Avantages ou Gains découlant du projet.

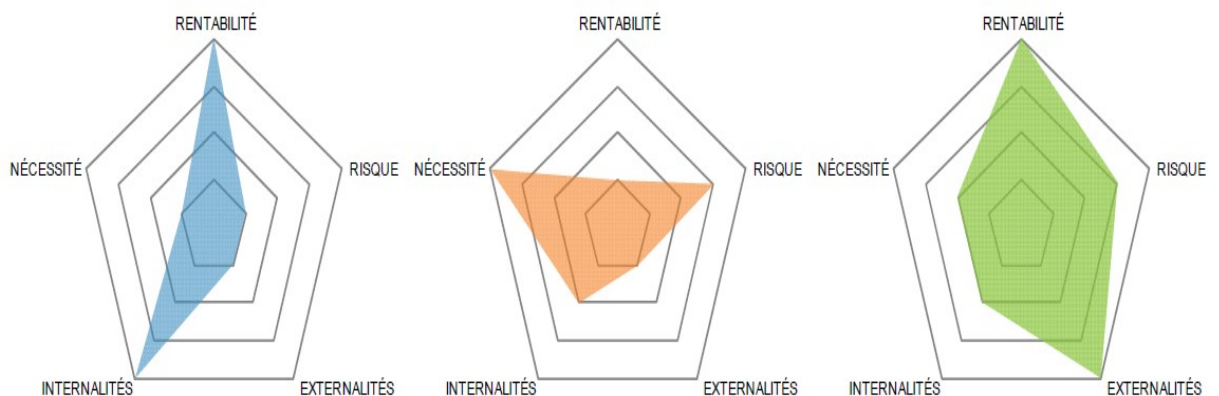
- Il est possible de donner une note (ou notifier) de **D (très faible)** à **A (très forte)**, pour chacune de ces cinq Dimensions. Dans la figure pentagonale ci-dessous, appelée *Diagramme en toile d'araignée* ou "*Spider Diagram*", on peut lire en même temps les cinq notes obtenues pour un projet en particulier. Une échelle comparant à la fois cinq axes vise à donner une compréhension plus juste et plus fine du projet, que simplement l'aspect financier (ex : ROi).

- Ainsi, près du centre on y retrouve la note D et en s'éloignant vers l'extérieur on va graduellement vers une amélioration ou la note A.

Ainsi, par exemple, le premier pentagone ci-dessous décrit un projet d'assez bonne rentabilité (car noté B), de faible Maitrise des risques (car noté C), ayant de très forts Impacts externes ou Externalités³⁴ (car noté A), d'assez bons impacts internes ou Internalités (car noté B) et avec une assez grande Nécessité (car noté B).



La figure ci-dessous permet cette fois de comparer visuellement plusieurs projets entre eux.



³⁴ Ne pas confondre ici "*Externalités*" dans le langage BearingPoint France™ pour MAREVA, avec le concept "*Externalités*" utilisé en Économie (ex : faire payer, par un autre...); donc "*PAS RAPPORT*" comme on dit au Canada (-)

- La démarche de la méthode MAREVA s'effectue via quatre types d'Analyse (A) :

- (A1) – Analyse Préalable

(Prise de connaissance / Définition de la Portée --ou périmètre-- du projet / Identification des options de solution / Définition de la durée de vie du projet / Collection d'information / Identification sommaire des Risques et des Impacts du projet).

(NOTA : Aussi possible, mais en option, l'Analyse des principaux processus...).

- (A2) – Analyse de la Rentabilité³⁵

(NOTA : La rentabilité additionnelle pour l'État³⁶, soit la rentabilité hors de l'organisation publique qui est porteuse du projet, était aussi évaluée, si pertinent, bien entendu).

- (A3) – Analyse de la Valeur

(Selon les Dimensions D1 à D5, décrites ci-haut).

- (A4) – Analyse des Résultats

(Compilation des éléments importants tirés d'extraits des trois autres types d'analyse).

- La démarche globale de la méthode MARÉVA est fondé sur quatre principes (P) :

- (P1) – Alignement stratégique du projet sur la planification stratégique de l'organisation publique, dès la phase d'analyse préalable.

- (P2) – Rentabilité économique du projet d'investissement, établit lors de la phase d'analyse de Rentabilité.

- (P3) – Analyse de la Valeur publique «standardisée», pour tous les projets d'investissement significatifs de l'organisation publique, précisée lors de la phase d'Analyse de la Valeur.

- (P4) – Suivi des Résultats, tout au long de la durée du cycle de vie du projet, soit une fois la Définition du projet et l'étude de pré faisabilité réalisées, mais avant le lancement officiel du projet (ou l'obtention du GO !) / Des évaluations pendant l'exécution du projet pour faire des ajustements en cours de route / Une évaluation ex-post, soit en Bilan de projet ou même six mois ou un an après...

- Voici, à titre d'exemple, quelques éléments à considérer pour la Dimension (D2) Maîtrise des Risques, selon les quatre types de risques identifiés ci-haut; que l'on peut situer en se posant une série de questions, d'abord seul, puis en Comité pour comparer sa propre analyse de la situation avec celle des autres et établir ainsi une vision commune de la situation :

NOTA : En Gestion de projet, comme en Management en général, la pensée dite complaisante (de type Conformisme d'équipe & Pensée de groupe ou Groupthink) peut s'avérer fort risquée.

³⁵ Outre les éléments déjà cités en D1, mentionnons : Coûts complets / Gains métiers / Impacts sur les dépenses en système & technologie de l'information (STi), ...

³⁶ Celle-ci était également appelée : "*Rentabilité de la sphère publique globale*". Elle était généralement considérée sous la <Dimension internalité>; plutôt que la <Dimension Rentabilité>, notamment lorsque la valeur générée était hors du périmètre organisationnel de l'organisation Responsable (ou Porteuse) du projet.

- D2a -- Risques Projet (ou Risques de Déroulement du projet)
(Objectifs du projet sont-ils SMART ? / Portée ou Périmètre du projet clairement déterminé ? / Montage adéquat du projet ? / Compétences requises de l'équipe de projet, connues et détenues ? / Maîtrise d'ouvrage clairement identifiée ? / Etc. Etc. Etc.)
 - D2b -- Risques techniques (ex : Technologiques)
(Haute complexité technologique ? / Degré d'innovation ? / Niveau de complexité ? / Niveau & éléments de sécurité requis ? Etc. Etc. Etc.)
 - D2c -- Risques juridiques
(Doit-on modifier les lois & règlements actuels ? / Traitement adéquat des données personnelles ? / Complexité juridique de la structure partenariale ? Etc. Etc. Etc.)
 - D2d -- Risques de déploiement (ici pour un *Projet d'élaboration d'un service public PES*)
(Conduite du changement est-elle prise adéquatement en compte ? / Ressources suffisantes à ce chapitre ? Etc. Etc. Etc.)
- Ainsi, après avoir répondu à plus de 80 questions fondamentales (bien entendu, avec de possibles sous-questions propres à chaque type de projet PES en cause) suggérée par MAREVA, il est possible de situer adéquatement le dit projet pour les cinq dimensions (D1 à D5), selon la finalité recherchée par l'organisation publique responsable du projet, mais aussi dans l'intérêt de l'ensemble de l'État et même --par extrapolation-- de la Société dans son ensemble.
- Et pour conclure la section B1, laissons le dernier mot à un écrit de nos cousins français.³⁷ (-)

« L'analyse de la valeur d'un projet permise par Mareva est un facteur déterminant de réussite pour la conduite du changement autour d'un projet de réforme :

- *la communication d'objectifs concrets (avec des valeurs cibles) à l'équipe du projet cadre les travaux et encourage la cohésion autour de ces objectifs tout au long du projet;*
- *une analyse quantitative des impacts du projet sur les parties prenantes est essentielle pour définir l'envergure des actions de formation, communication d'une manière factuelle;*
- *Le retour sur investissement ne représente que la partie émergée de l'iceberg.*

Pour une analyse complète il faut aussi prendre en compte...

- *...les bénéfices qualitatifs du projet, le caractère obligatoire et le niveau de risque associé. Autant d'éléments aussi importants, sinon plus, que la rentabilité financière;*
- *une évaluation ex-ante et un suivi de la mise en œuvre et de la « courbe d'apprentissage » sont des prérequis pour les actions de concrétisation des gains (réaffectation des ressources, modification des achats, etc.);*
- *la « vente du projet » auprès des acteurs extérieurs au projet est appuyée par la constatation de bénéfices réels. »*

³⁷ IDEM : France – Bureau du Premier ministre. *Cahier de l'évaluation : Mission d'évaluation des politiques publiques.* No. 3, janvier 2009. Pages 21-22.

B2.. Intervenants requis pour l'Évaluation de projets publics

Voici une liste partielle des activités et responsabilités confiées aux principaux types d'intervenants requis pour assurer une évaluation adéquate des projets publics, donc **rigoureuse, multicritère, crédible et fiable**; bref, sur laquelle **on peut vraiment se fier**...

Intervenants	Mode standard	Mode spécifique
Vérificateurs internes	• Organisent et animent la réunion de lancement • Servent de référent auprès de l'équipe de projet • Valident la qualité du dossier transmis • Effectuent une analyse critique des résultats fournis (hypothèse, périmètre, impacts...)	• Valident la qualité du dossier transmis • Effectuent une analyse critique des résultats fournis (hypothèses, périmètres, impacts...)
Responsables de la méthode	• Participent au support méthodologique • Réalisent éventuellement un cadrage organisationnel	• Participent au support méthodologique • Réalisent éventuellement un cadrage organisationnel
Accompagnant (vérificateurs ou responsables)		• Organisent et anime la réunion de lancement • Servent de référent auprès de l'équipe de projet • Formalisent les livrables • Apportent un support méthodologique poussé dans l'identification des impacts et le chiffrage des gains
Utilisateurs (maîtrise d'ouvrage)	• Participent à la réunion de lancement • Réalisent les travaux (identification des gains, collecte d'informations...) • Formalisent les livrables	• Participent à la réunion de lancement • Réalisent les travaux (identification des gains, collecte d'informations...)
Service informatique (maîtrise d'œuvre)	• Contribue à la réalisation des travaux et apporte son expertise des projets • Fournit les éléments budgétaires requis	• Contribue à la réalisation des travaux et apporte son expertise des projets • Fournit les éléments budgétaires requis

Rôle des intervenants pour les deux modes d'accompagnement de la méthode MAREVA (BearingPoint, 2006)

Source : Évaluation de MAREVA ... / Francis Carpentier. 2007-12. Thèse déposée UQAM-ESG.

NOTA : Ce Tableau distingue deux Modes d'administration de l'expérimentation concrète d'une évaluation Mareva, soit non accompagné (Mode Standard) – versus -- accompagné d'un Vérificateur et/ou Responsable (Mode Spécifique).

B3.. Principes requis de l'Évaluation de projets publics

Voici une liste innovante de dix Principes à appliquer pour une évaluation Rigoureuse, Systématique, Multicritère & Holistique (*The BIG PICTURE*), Fiable et plus Crédible ³⁸ des projets publics.

1.. D'abord, utiliser une Terminologie connue, voire reconnue.

- Toujours bien nommer les éléments utilisés, en évitant les raccourcis pratiques du genre, *"Ce truc-là" ou "Ce machin-là" ...* (;-)
- Utilisez le (granddictionnaire.com) de l'OQLF pour les termes courants ou usuels, mais aussi les vocabulaires spécialisés publiés par des Associations nationales ou même internationales (ex : ICCA pour la Comptabilité et le Management...) (ex : PMI, IPMA, en GP...) (ex : ISACA pour l'Assurance, l'Audit et la Sécurité informatique, ...) pour l'essentiel des termes spécialisés.
- Évitez donc de vous retrouver sur ce point comme *"un cordonnier mal chaussé..."* (;-), --ou pire-- un **Fanfaron**, soit une personne qui dit aux autres que c'est facile à faire, mais qui *de facto* ne l'a jamais fait elle-même...

*Reconnaissez-vous ici un de vos collègues ou ex-collègues,
CHUT ! on pourrait vous entendre... (;-)*

- Par exemple, dans une démarche d'évaluation, il faut choisir le bon terme, face à ce que l'on souhaite exprimer, évitant par exemple de confondre :
 - Quantifiable // Non quantifiable.
 - Tangible // Intangible.
 - Monnayable (Monétaire) // Non Monnayable (Non monétaire).
 - Financier // Non financier // Etc. Etc. Etc.
- Plusieurs intervenants distinguent, plus ou moins, aisément :
 - Coûts directs : Ceux pouvant être directement imputés au projet.
 - Coûts indirects : Ceux pouvant difficilement être imputés à un seul projet en particulier, car ils servent à un ensemble de projets et/ou d'autres activités de travail. (*Par ex : frais de Formation à des outils informatiques utilisés couramment au travail, comme Word TM, Excel TM, etc. En règle générale, on ne peut pas imputer ces dits frais à un seul projet en particulier, car "utiles au plus grand nombre"...*).

³⁸ Évaluation la plus holistique possible, multi-volets, avec une vue étendue & profonde (Scope & Range), de réalisation systématique & rigoureuse, selon une démarche articulée et crédible (effectuée par des acteurs crédibles, souvent scolarisés et idéalement certifiés dans leurs domaines respectifs), ceci "sans lacune évidente"; pour éviter d'entendre à nouveau l'expression : *"Votre évaluation de projet public, c'est encore du n'importe quoi..."*

2.. Distinguer clairement, le Type de Méthode privilégiée dans votre organisation publique.

- Par exemple, distinguons judicieusement :

- Méthodes non strictement financières
couvrant à la fois *Financier & Non financier* (comme le fait bien Mareva),
car comme on dit : *il n'y a pas que l'argent qui compte ... (-)*
- Méthodes strictement financières.
 - Celles ne tenant pas compte de la valeur temporelle de l'argent,
variant notamment par les effets de l'inflation, tel que souligné à la section A2.
On retrouve ici la méthode très utilisée du Délai de Récupération (DR) (Roi pour Return on Investment), de même que le Taux de Rendement Comptable (TRC).
 - Celles tenant compte de la valeur temporelle de l'argent
Ex : Valeur actualisée nette (VAN), identifiée précédemment.

Partant d'une estimation des coûts et des bénéfices, les utilisateurs de cette méthode en déduisent la Rentabilité de l'investissement (par ex : projet d'acheter un camion de déneigement; projet de bâtir une école, projet de développement informatique, etc.) et décident sur cette base de se lancer (**GO !**) -- ou à *contrario* -- d'abandonner le dit projet d'investissement.

Cette méthode VAN est **imparfaite –comme toutes les autres d'ailleurs–** mais au moins elle considère les flux financiers générés et actualisés dans le temps. Ses reproches typiques --témoignés par ses quelques détracteurs-- c'est que la VAN ignore la valeur associée au fait que l'organisation a souvent la possibilité de moduler le contenu du projet ou de l'activité de travail, en fonction des premiers résultats obtenus, ceci afin de réajuster le tir en cours de route, comme on dit. On lui reproche également de n'apporter aucun éclairage sur une dimension stratégique, soit l'impact de la réaction des concurrents sur la valeur réelle du projet. Par exemple, un produit ou une solution de substitution émerge et *VLAN ! votre projet ne vaut alors plus grand-chose ... (-)*

La VAN ne permet PAS non plus de comparer différents projets entre eux.

NOTA : Comme on l'a vu au début de la section A1, on retrouve en Gestion de projet la méthode de la Valeur acquise (VA), qui n'est pas du tout une méthode d'analyse de la valeur financière d'un investissement, mais plutôt une méthode utilisée essentiellement en GP pour situer l'état actuel d'avancement du projet, face aux ressources déjà utilisées ET ce qui reste à parcourir... En règle générale, un banquier est assez peu familier avec les rouages de cette méthode de la Valeur acquise; plutôt technique avouons-le, mais aussi bien utile, voire même un outil fondamental de l'Approche Gestion traditionnelle de projet (ou "Ingénierie de projet").

3.. Choisir une Méthode unique pour toute l'organisation publique, puis s'y tenir.

- Évitant ainsi de changer de Méthode et/ou de Périmètre d'application, en cours d'évaluation ou à tout bout de champs.

Ex : Lorsque l'évaluation ne fait pas notre affaire, comme on dit en bon canadien...³⁹ (-).

- En fait, conserver un cadre stabilisé, sur une période assez longue, sept, dix ou quinze ans, permet une comparaison plus crédible (pour les Auditeurs, Hauts Dirigeants, ...) mais aussi un genre de "Benchmarking interne". On peut alors se comparer avec soi-même, d'avant; puis éventuellement avec soi-même, plus tard.

4.. La Méthode retenue doit permettre de répondre adéquatement, avec un certain degré d'assurance, à des questions fondamentales pré-listées, voire prescrites par les Autorités.

- Peut-on cerner adéquatement les avantages / inconvénients du projet ?
- Peut-on les mesurer à l'aide d'indicateurs valables, pertinents & fiables ?
- Peut-on les quantifier (donc bien situer la valeur ... pour l'évaluer, pour comparer...) ?
- Peut-on y mettre une valeur financière précise sur la plupart d'entre eux ?

(Les questions ci-haut sont inspirées de *Strategic Planning for Information System* / Ward & Pepper. Wiley. ISBN : 978-0470841478).

5.. Quantifier adéquatement l'essentiel des avantages et inconvénients d'un projet public, identifiés par un ensemble d'intervenants.

- Ceci pour avoir une vue plus holistique⁴⁰ et représentative de la réalité des Parties prenantes⁴¹.

- Par exemple, pour quantifier les types de Gains signalés à la Dimension D1 de la Mareva décrite à la section B1, il faut procéder en quatre étapes :
(i..) Identifier d'abord l'unité de mesure du gain (ex. pour l'argent : en milliers dollars, K\$ ou d'euros K euros) (ex pour le temps : en jours-personnes, mois-personnes).
(ii..) Identifier les indicateurs pertinents permettant de décomposer les différents leviers du gain.
(iii..) Donner ensuite le gain unitaire et le gain total⁴² pour chacun des indicateurs.

³⁹ Personnellement, je n'aime pas les changements impromptus de Méthode d'analyse et/ou de Périmètre comptable. Je me dis toujours : Qu'est ce que ça cache? Alors, je tends l'oreille et j'ouvre GRAND mes deux yeux ! (-)

⁴⁰ Holistique : la plus large possible, touchant plusieurs aspects, dimensions, volets etc., de grande Étendue & Portée (Scope & Range). Bref, enfin, *The BIG PICTURE* !

⁴¹ Pour les parties prenantes : Besoins, Attentes Désirs face au projet / Apport au projet / Niveau d'adhésion / Niveau d'implication / Intérêt & Pouvoir, ...

⁴² Par ex., ex : 1 000\$ (ou 1 K euros) d'économie par item X 12 items = 12 000\$ (ou 12 K euros) d'économie.

Quantifier chacun des indicateurs en utilisant des sources fiables, et idéalement officielles, afin de pouvoir justifier les hypothèses prises / Estimer les impacts : services, agents, nombre de tâches / Estimer le gain de temps ou l'économie réalisée sur la situation existante.

(iv..) Déterminer un coefficient raisonnable de réalisation annuelle de ces gains; en clair, une probabilité réaliste de réalisation.

6.. Respecter un nombre significatif de Propriétés de l'Évaluation rigoureuse de projet public (ERPP) ⁴³; et idéalement, plus de propriétés à considérer, que moins ⁴⁴

- Ainsi, l'Annexe –F– identifie une quarantaine de propriétés pouvant s'avérer utile pour un *Évaluation rigoureuse de projet public (ERPP)*.

7.. Utiliser une Gouvernance de projet appropriée, distincte du Management des activités courantes et des activités du projet, basé sur des Principes fondamentaux, Guides et Cadres distincts.

(NOTA : Au besoin, relire la distinction "Mode Projet" & "Mode des Activités courantes" (ou Opérations courantes), précisée dans l'Avant-propos du présent ouvrage).

- Des Principes fondamentaux de Gouvernance de projet, uniques pour toute l'organisation publique, s'inspirant par exemple, des quatre *Principes de Gouvernance de projet* identifiés par Ross Garland (2009) (Traduction libre) :

- 1.. Avoir un point unique d'imputabilité, pour le succès du projet.
Choisir les bonnes personnes, aux bonnes places et aux bons moments; puis les nommer officiellement, par souci de transparence, de cohérence et d'efficacité ⁴⁵.
- 2.. La propriété de la Solution d'affaires détermine la direction du projet.
Ainsi, la direction responsable de cette création de valeur doit d'abord être le propriétaire du projet.
- 3.. Assurer la séparation des fonctions de Gestion courantes des parties prenantes (*) et des activités touchant de la *Prise des décisions importantes (**)*
- 4.. Assurer la séparation éclairée (***) de la Gouvernance du projet de la Gouvernance de l'organisation.

NOTA : Comme précisé à l'Annexe –G– : (*) Relève du Management de projet

(**) Relève de la Gouvernance de projet. (***) **On connaît ce qui relève de l'un, puis de l'autre.**

⁴³ Au besoin, se référer aux propriétés demandées, requises ou appréciées d'Accréditeurs, de Certificateurs et/ou de Laboratoires d'Analyse et de Qualité; bref, de la Science de la Mesure ou MÉTROLOGIE.

⁴⁴ Pour éviter le "Syndrome de l'évaluation dite de complaisance" ou encore celle découlant de "Évaluer pour évaluer", faite avec absence de points de suivi, de correctifs et d'impacts tangibles pour améliorer réellement la situation (du projet, de la solution d'affaires, d'autres retombées, ...)

⁴⁵ Bref, pour éviter cette fois encore, le phénomène malheureusement bien réel : "d'Aucun-aucun", décrit Section A1.

- Une Structure appropriée de Gouvernance de projet, couvrant tout le périmètre à couvrir (nature des projets / types de projet / taille de projet / ...) et aussi toutes les fonctions : Échange de points de vue / Médiation, Arbitrage, ... / Décision finale / Pilotage de la valeur ...

- Tenant compte de notre Niveau réel de Maturité en Gestion de projet public ⁴⁶

- En respectant toujours une certaine *“Logique naturelle des affaires”* ⁴⁷

Partir : • Parties prenantes (Besoins / Leviers) et des Clients & Utilisateurs

--> • Objectifs stratégiques organisationnels SMART

--> • Alignement stratégique des Portefeuilles, Programmes & Projets

--> • Objectifs des Portefeuilles, Programmes & Projets.

--> • Résultats (Extrants / Bénéfices / Effets / Impacts, ...)

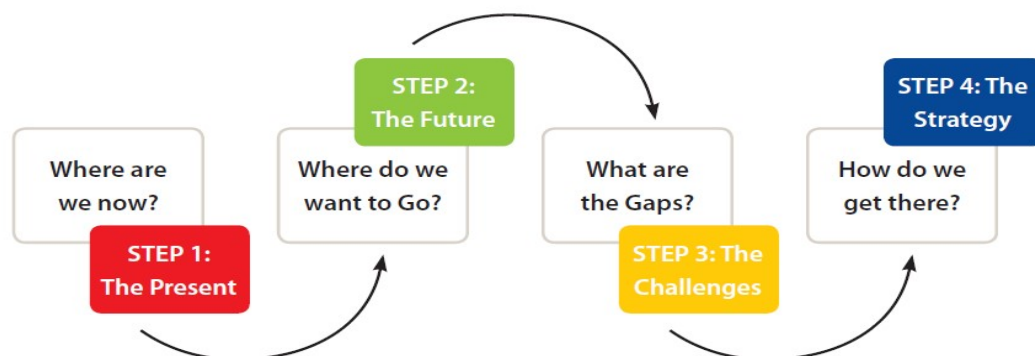
- En respectant, en tout temps, une Démarche logique de Gouvernance :

Questionnement structuré --> Principes à respecter --> Objectifs visés --> Moyens ...

Voici un exemple ⁴⁸ de Questionnement structuré pour instaurer une Amélioration :

- Quels sont les leviers requis pour un changement?
- Où sommes-nous actuellement?
- Où voulons-nous aller?
- Que faut-il faire pour y arriver (choix d’une option ...)?
- Comment y arriver (parcours, planification détaillée, ressources requises, ...)?
- Comment savoir qu’on y est finalement arrivé?
- Comment conserver le *momentum* et institutionaliser le changement amorcé?

- J’aime bien la figure ci-dessous, tirée d’une publication de l’Union européenne (2010).



⁴⁶ Pouvoir expliquer adéquatement *“Pourquoi on ne peut pas s’engager à ce moment-ci dans un projet en particulier”* est certainement un indice d’une certaine Maturité en Gestion de projet; ce qui est bien connu et appliqué dans le secteur privé. Toujours dire OUI PATRON, peut s’avérer risqué et fort coûteux dans une organisation publique... (-)

⁴⁷ Pour éviter un phénomène d’inversion *“C’est la queue qui branle le chien”*, comme on dit en bon canadien ! ... (-)

⁴⁸ Exemple inspiré de COBIT 2019, sur le site ISACA.ORG

- Les Guides proposés doivent être thématiques et systématiquement revisités aux quatre ans, comme c'est habituellement le cas pour les Normes, les Référentiels de bonnes pratiques, les Méthodologies et les Corpus de connaissances publiés; ne serait-ce que pour en actualiser les références ... (-;-)

- Rappelons que l'Annexe – G -- distingue le *Cadre de Gouvernance du projet* – versus -- *Cadre de Management du projet*.

8.. Évaluer les projets publics en tenant compte aussi des exigences fondamentales de l'organisation publique, hors du périmètre habituel du projet, notamment administratives, juridiques, politiques et sociétales⁴⁹, pour éviter de “*Bien faire, les mauvaises choses*”⁵⁰

9.. Distinguer clairement les Rôles & Responsabilités des intervenants des Parties prenantes participantes au projet public, notamment pour les principaux acteurs du projet⁵¹, ceci afin de réduire les ambiguïtés⁵², de même que de possibles incohérences, dans l'instant et dans la durée.

- L'Annexe -G- précise des Rôles de portée Stratégique, Tactique & Opérationnelle.

10.. Des projets publics appuyant d'abord une Culture de Performance Organisationnelle Pérenne (CPOP)

- Il est habituellement agréable pour un Haut dirigeant ou un Élu, de lancer un projet public⁵³.

- Mais ce projet public devrait pouvoir s'appuyer sur une :

Culture de Performance Organisationnelle Pérenne (CPOP).

⁴⁹ L'approche PESTELOD peut servir à découvrir les défis & impacts de type Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal & éthique, Organisationnel, Démographique.

⁵⁰ Par exemple, un projet développant un système avec des lacunes importantes touchant notamment la Protection des renseignements personnels et de la vie privée (PRPVP), la Sécurité des actifs informationnels, la Sécurité publique, la Santé publique, etc.

⁵¹ Commanditaire (Sponsor) / Gestionnaire principal du Maître d'œuvre MOA / Gestionnaire principal du Maître d'œuvre MOE & Chef de projet / Gestionnaire principal du Maître d'usage MUE (si clairement identifié). Voir Annexe G

⁵² Notamment pour atténuer le phénomène bien réel de “Fusible” (l'un étant viré à la place de l'autre ...).

⁵³ Si j'étais un journaliste ou encore auditeur mandaté, je lui poserais alors trois questions : (Q1) En quoi ce projet public supporte-t-il une performance organisationnelle et/ou un avantage client significatif & pérenne? (Q2) Nombre de clients visés dans le temps? (Taux d'adhésion initiale & Taux de réutilisation) ? (Q3) Satisfaction attendue?

• Mais une telle ***Culture de performance organisationnelle pérenne (CPOP)*** ne se crée pas du jour au lendemain et nécessite parfois de balancer (bien jauger, arbitrer, décider...) des critères pas toujours faciles à concilier et, parfois même, *de facto* conflictuels :

- Attentes latentes & Attentes exprimées
--versus-- Résultats obtenus.
- Comportements actuels
--vs-- Résultats attendus.
- Court terme
--vs-- Moyen terme, Long terme ou Très long terme (ex : Développement durable).
- Créativité & Innovation recherchée
--vs-- Respect des fonctionnements actuels. (ex : Conformité aux règles)
- Quantité
--vs-- Qualité des extrants.
- Satisfaction prioritaire de l'actionnaire
--vs-- Satisfaction multipartite de type Gagnant-Gagnant (Win-Win)
- Service étendu
--vs-- Service de base.
- Solution efficiente (coûts, délais, ...)
--vs-- Solution optimisée --vs-- Solution idéale...
- Solution temporaire
--vs-- Solution permanente.
- Travail Individuel
--vs-- collectif.
- Etc.

* * *

B4.. Dimensions & Critères d'Évaluation retenus pour l'Évaluation de projets publics

• Je vais tenter ici d'identifier plusieurs Dimensions (D) et Critère (C) d'évaluation de projets publics, rencontrés lors de mon expérience pratique avec les projets pilotes MAREVA (voir sections B1 & B2), mais aussi de mes lectures sur le sujet, notamment celles touchant d'autres méthodes d'Évaluation multicritère de projet public, dont **PVAT**⁵⁴ :

• Bien entendu, l'évaluation de projet public, telle que décrite depuis le début du présent ouvrage, permet de vérifier l'état de santé d'un projet public spécifique, ici en prestation électronique de service (PES) public.

⁵⁴ En fait, je me suis procuré une licence d'utilisation **PVAT** pour mieux comprendre ses particularités.

Open Government Portfolio Public Value Assessment Tool (PVAT), est une réalisation conjointe du *Center for Technology in Government (CTG)* de l'Université d'Albany dans l'état de New-York et du *United States General Service Administration (US-GSA)*.

- Le but de cet examen systématique, et idéalement “sans lacune évidente”, est de mettre en relief la situation du projet et vise essentiellement les activités de Gestion de projet effectuées pendant une période de temps spécifique, et aussi différemment administrée, selon la phase de réalisation visée, soit :

Avant-projet (Ex-ante) / Pendant le projet (Durant) / Après le projet (Ex-post).

- Il s’agit d’une évaluation factuelle et globale, **qui ne remplace en aucun temps les évaluations plus spécifiques, effectuées avec des approches et des méthodes particulières** ⁵⁵.
- Comme nous l’avons vu en première partie, la mesure (“Measure”), la surveillance (“Monitoring”) et l’évaluation (“Evaluate” ou “Assessment” ⁵⁶) sont des activités continues faisant partie de la documentation fondamentale du projet ⁵⁷ et doivent être, toutes trois ⁵⁸, suivies de très près, dans l’instant, mais aussi dans la durée.
- L’évaluation de projet s’effectue en Collaboration, mais aussi idéalement, de la façon la plus conviviale possible avec le Chef de projet et/ou son Gestionnaire.
- L’évaluation en cours de projet (Durant) permet de prendre action rapidement, afin de redresser le dit projet en mettant en place les correctifs adéquats pour contrer les éléments négatifs du projet. Si tous les éléments rencontrés sont plutôt positifs, alors il s’agira dès lors d’une confirmation que tout va bien pour ledit projet; et *“C’est bien tant mieux comme ça”* ! (-;-)
- L’important est bien de contrer les phénomènes du type *“Syndrome de l’autruche”* (où la tête dans le sable, on n’y voit rien de mal; en fait, ni rien du tout d’ailleurs (-;-) --ou pire encore-- *“Tout va bien madame la marquise”*. L’évaluation en cours de projet permet donc de rectifier le tir au besoin, et ce, le plus rapidement possible; car comme plus on s’éloigne de sa trajectoire initiale visant une cible de projet, plus ça coûtera cher pour rectifier le tir.

⁵⁵ Ainsi, par exemple, l’évaluation des risques du projet avec S : PRIME (ou encore X : PRIME), ne remplace pas le besoin de recourir à une méthode d’analyse multicritère de projet public, comme MAREVA ou PVAT. L’inverse est aussi vrai. Même idée pour la Gestion des bénéfices, ou encore, la Gestion (ou conduite) du changement découlant dudit projet.

En fait, il est même possible de renseigner directement l’outil MAREVA en stipulant formellement la réponse obtenue avec de telle méthode spécifique, par exemple S : PRIME.

Bien entendu, l’outil conserverait alors la traçabilité de cette donnée.

⁵⁶ La différence est mieux expliquée à la section A1. (Le premier vise un Jugement; l’autre une Amélioration continue de performance).

⁵⁷ Dont le Plan de Management du projet.

⁵⁸ Le Référentiel COBIT 2019 de l’association internationale des Auditeurs en systèmes d’information (ISACA.ORG) utilise le domaine de processus MEA pour *“Monitor, Evaluate and Assess”*.

- L'Évaluation du projet public est effectuée par un **Comité indépendant** (de l'équipe projet), ad-hoc ou permanent, ou encore, par le *Bureau de Projet* ou *Project Management Office* (PMO). (Décrit à l'Annexe G).

- Comme on l'a vu à la section B1, l'Évaluation du projet public d'un projet de Prestation électronique de services (PES) peut se faire par exemple à partir des cinq dimensions utilisées par la Méthode Mareva --ou toute méthode publiée et idéalement largement utilisée pour accéder à un plus fort soutien, notamment la *Communauté des utilisateurs de ladite Méthode*.

- Il est également possible d'utiliser d'autres Dimensions (Axes ou Perspectives) pour l'évaluation du projet public, par exemple, les chapitres des domaines de compétences décrits dans la première partie d'un Corpus de connaissances en Management de projet, comme le *Body of Knowledge* (PMBok, version 6) du PMI, soit :

Éléments fondamentaux (Chapitre #1) / Environnement du projet (Chapt #2) / Rôle du Chef de projet (#3) / Intégration du projet (#4) / Périmètre ou Portée du projet (#5) / Échéancier (#6) / Coûts (#7) / Qualité (#8) / Ressources dont l'Équipe (#9) / Communications (#10) / Risques de projet (#11) / Approvisionnement du projet (#12) / Parties prenantes (#13).

NOTA : La seconde partie du PMBoK couvre six autres chapitres, dits méthodologiques.

- Bien entendu, d'autres Dimensions s'ajoutant aux 5 de MAREVA et aux 10 (Thèmes des chapitres #4 à # 13 (ci-hauts nommés), peuvent aisément être trouvées puis évaluées.

Par exemple :

- Qualité fonctionnelle du contenu livré.
- Ressources humaines de toute l'équipe de réalisation (Maître d'œuvre, MOE).
- Interdépendances avec d'autres projets du programme et/ou du portefeuille de projet.
- Gouvernance du projet, et le cas échéant, Gouvernance de son Programme d'attache. et/ou Gouvernance de son Portefeuille de projet d'attache... Etc. Etc. Etc.

ATTENTION aux mauvaises façons d'ARRÊTER un PROJET PUBLIC

- Un élément qui surprend parfois les gens, c'est qu'il en coûte parfois très cher pour stopper un projet public et que l'on ne peut pas toujours l'arrêter en claquant simplement des doigts et/ou en réponse à une intention ministérielle bien légitime, communiquée publiquement ou non...

- Par exemple, un pont tunnel complété à 90 % de sa longueur -- se transformerait peut-être en lave-auto -- (-) ne vaut rien comme solution d'affaires et constitue également un élément négatif ou passif d'un point de vue financier, car il devra tôt ou tard être complété ou détruit.

- À contrario, un projet informatique peut être complété à 90% des fonctionnalités et/ou exigences initiales prévues au Cahier des charges, mais être tout de même compilable, assez complet, facile à utiliser, et aussi bien apprécié du plus grand nombre, comme on dit !

B5.. Ressources requises pour l'Évaluation de projets publics

- Outre le temps travaillé de plusieurs types d'intervenants identifiés à la section B4, il faut aussi comptabiliser les frais de licence pour la méthode, les frais de consultation de toute nature, les locaux, Etc. Etc. Etc.

- En 2007, j'avais compté un minimum de 22 K\$ pour un projet ministériel d'environ 175 K\$. On est donc ici près d'un ratio de 12,5 % de l'enveloppe budgétaire globale, servant uniquement à la fonction d'affaires appelée : "*Évaluation multicritère du projet public*".

- Bien entendu, les coûts sont impactés par la nature du projet public en cause (mono-organisationnel ou pluri-organisationnels), la taille et le niveau de complexité du projet, etc.

- On peut aussi peut-être y retrouver – dans l'instant, mais à plus forte chance, dans la durée -- des effets d'apprentissage (ex : en le faisant encore, on fait mieux et plus rapidement), des économies d'échelle (ex : nombre d'évaluations réalisées par un même groupe), des économies d'envergure (ex : évaluer en même temps des projets similaires, tels que des téléservices, ...), des effets réseau (ex : recourir aux mêmes personnes, ou même, à leurs collaborateurs, ...).

- Pour ma part, j'avais retenu trois leçons de ma participation active aux expérimentations de Mareva, prenant la forme de sept projets pilotes en 2006 & 2007, au gouvernement du Québec:

- 1.. Pour un projet de plus de 500 K\$ (350 K euros), une évaluation multicritère devrait être automatiquement requise par les Autorités gouvernementales, ou municipales, ...

- 2.. Pour un projet entre 200 K\$ et 500 K\$, une certaine liberté d'exécution pourrait être accordée à l'organisation publique, par ces Autorités ...

- 3.. Pour les projets publics de moins de 200 K\$, c'est typiquement un "*Pensez-y bien !*"...

- Bien entendu, il n'y a pas que l'argent qui compte. Ainsi d'autres considérations peuvent faire que la fonction d'affaires "*Évaluation multicritère du projet public*" sera jugée utile, souhaitable, voire même requise, même si plus de 10 % du budget total du projet passe à ladite évaluation :

- Par exemple, si un projet public risque fort d'être contesté par des groupes de pression : Groupe de citoyens / Syndicats militants / Certaines communautés formant notre société diversifiée...

- Par exemple, si des audiences publiques sont légalement ou administrativement requises.

- Etc. Etc. Etc.

* * *

CONCLUSION

- Depuis le milieu des années 1990 et l'arrivée du nouveau millénaire ⁵⁹ les gouvernements des pays industrialisés sont engagés progressivement dans des initiatives de *Transformation numérique* et de *Réforme de l'État*, supportées par une *Approche Citoyen* plus affirmée et le recours massif aux technologies de l'information et de la communication (TIC).
- Ainsi, une foule de projets publics ont émergé à très grande vitesse, sollicitant fortement les capacités organisationnelles, le recours interne & externe à de nouvelles compétences, le besoin de coordination étendue à la sphère publique, la gestion plus serrée des bénéfices et l'évaluation plus serrée de la valeur des projets publics, le tout dans un contexte d'évolution rapide de l'environnement d'affaires et technologiques ⁶⁰ et même de l'ensemble de la société.
- Plusieurs moyens technologiques ont permis de rendre les services publics de façon différente, dont la Prestation électronique des services (PES), et ce, dans un contexte effervescent de transparence (Open data), de participation citoyenne, d'une importance accrue aux traitements et à la gestion plus intelligente des données (Big data), avec le recours à l'Intelligence artificielle.
- Le monde de la Gestion de projet (GP) vit aussi d'importantes mutations avec le virage dès 2012 vers le développement des compétences non techniques (Soft Skills) ⁶¹, puis le Mode Agile en 2017; pavant ainsi peut-être la voie à une éventuelle intégration accrue de la GP avec la gestion du changement découlant des projets ⁶².
- L'évaluation des projets public est un monde fascinant, tant pour la recherche fondamentale, la recherche-action et les expérimentations concrètes réalisées par les organisations publiques. L'utilisation rigoureuse d'une méthode d'évaluation multicritère de projet public, unique pour une organisation publique -- ou même étendue à l'ensemble d'une Administration -- est un passage obligé vers la gestion de la valeur publique pérenne, ceci afin de toujours :
Faire mieux et au bon moment, la bonne chose, pour le projet et aussi l'organisation publique.

⁵⁹ Soit tout juste après l'opération majeure du "BUG de l'AN 2000", qui visait à réduire l'impact sur les systèmes et technologies de l'information (STI) des formats mal adaptés de datation des données et fichiers. Cet imposant exercice a tout de même eu des retombées positives, notamment en permettant alors de recenser --de façon assez étendue-- les applications informatiques existantes et en développement, de même que le "parc technologique actuel" (Informatique + Télécommunications).

⁶⁰ Soit un environnement ViCA (Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu) où l'opération changement en pousse une autre comme on dit et où l'obsolescence technologique est partout présente.

⁶¹ Ajoutant des approches de gestion de projet à la traditionnelle "Ingénierie de projet", soit le Management de projet (traditionnel + Aspects humains, dont compétences non techniques) et l'approche mixte présentée dans la version 6 du Corpus des connaissances PMBoK de 2017 (traditionnel + Aspects humains ... + Mode Agile).

⁶² En clair, la Gestion du projet (Project management) et la Gestion du changement (Change management) dans un même Corpus intégré de connaissances (i-BOK).

LISTE des PUBLICATIONS -- YLA

La firme YLA Formation inc. (YLA) publie depuis 2003 des livres numériques (eBooks) gratuits (*), mais aussi des livres sur support papier disponibles en librairie (**).

En voici quelques-uns, selon le (MOIS de parution) :

- Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet:
Modèle CBS (Competence Breakdown Structure) – ISBN: 978-1999410636 – (2018-08)
- Project Manager Roles & Main Skills Attribute:
Competence Breakdown Structure (CBS) Model – 978-1999410629 – (2018-08)
= Modelización de los roles y habilidades clave del líder del proyecto: estructura de desglose de competencias (CBS -- Competence Breakdown Structure) 978-1989364093 – (2019-03).
- FAIRE MIEUX en faisant autrement TOUS ENSEMBLE (ÉD.2) – 978-1999461485 – (2018-10)
- DOING BETTER by doing differently TOGETHER (ED.2) – 978-1999461478 – (2018-10)
- Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet (ÉD.2) – 978-1989364017 – (2019-01)
- Developing the collective intelligence in project teams (ED.2) – 978-1989364000 – (2019-01)
- Libérez l'intelligence collective de votre équipe de travail – 978-1989364086 – (2019-01)
- Let the Collective Intelligence of Your Work Team Break Out – 978-1989364079 – (2019-01)
- Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne (ÉD.2) – 978-1989364116 – (2019-05)
- Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ED.2) -- 978-1989364130 – (2019-05)
- Managing Projects better, even Complex ones (ED.2) -- 978-1989364147 – (2019-05)
- Évaluation multicritère des projets publics (ÉD.1 Version en ligne 50 pages)– 978-1999461430–(2019-06)
- Évaluation multicritère des projets publics (ÉD.2 Version papier 90 pages) – 978-1989364239– (2019-07)
- Multi-criteria Evaluation of Public Projects (ED.2) – 978-1999461447 – (2019-08)

* * *

(*): Ouvrages gratuits sont accessibles notamment via d'universités ou encore **www.share.institute**

(**): Ouvrages payants sur papier peuvent être commandés EN LIGNE via: **WWW.COOPSCOOUTAOUAIS.COM**

Pour information, contactez l'ÉDITEUR-DISTRIBUTEUR :

YLA FORMATION inc.

C.P. 24006, CSP POINTES, MONTREAL, CANADA, H1A 4Z2

newmanagement2.0@gmail.com

NOTE : En dépit des titres quasi-similaires dans une autre langue, il ne s'agit pas ici de traductions intégrales, puisque chacun de ces ouvrages a bel et bien un contenu différencié.