

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE



REVUE DU PROCESSUS DE FORMULATION DE PROJET DE COOPÉRATION
TECHNIQUE AU SEIN DE L'ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE
INTERNATIONALE

PAR

PIERRE GUILLAUME ST-LAURENT

RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

CONCENTRATION ADMINISTRATION INTERNATIONALE



MONTRÉAL

3 AVRIL 2015

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iii
ACRONYMES.....	iv
RÉSUMÉ.....	v
1. INTRODUCTION.....	1
2. CONTEXTE.....	3
2.1 Origine, Vision et Mission de l'OACI	3
2.2 Objectifs stratégiques pour le triennat 2014-2016.....	5
2.3 Les annexes de la Convention de Chicago sur l'aviation civile.....	7
3. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	9
3.1 La Direction de la coopération technique.....	9
3.2 Composantes d'un projet de coopération technique.....	13
3.3 Présentation de l'équipe PDU et PIU	15
3.4 Mandat et objectifs du rapport de stage.....	17
4. MÉTHODOLOGIE.....	18
4.1 Bonne gouvernance et gestion par résultats	18
4.2 Modèle Mazouz-Leclerc de gestion intégrée par résultats	20
5. ANALYSE	24
5.1 Aperçu du déroulement d'un projet de coopération technique	24
5.2 Description du processus de formulation de document de projet.....	25
5.3 Analyse des facteurs adaptatif, organisationnel, managérial et évaluatif.....	30
5.4 Cycle d'amélioration continue et résultats engendrés	36
6. RECOMMANDATIONS.....	40
7. CONCLUSION	42
ANNEXE - Structure du Secrétariat de l'OACI	43
BIBLIOGRAPHIE	44

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 - Vision et mission de l'OACI	Page 4
Tableau 2 - Objectifs stratégiques de l'OACI pour 2014-2016	Page 6
Tableau 3 - Les 19 annexes de la Convention de Chicago	Page 7
Tableau 4 - Vision de la Direction de la coopération technique	Page 10
Tableau 5 - Mission de la Direction de la coopération technique	Page 11
Tableau 6 - Implantation de projet de coopération technique	Page 12
Figure 1 - Organigramme de la Direction de la coopération technique	Page 14
Figure 2 - Organigramme de l'équipe de développement de projets	Page 16
Figure 3 - Le modèle de gestion intégrée par résultats	Page 20
Figure 4 - Les axes fondamentaux de la Gestion par Résultats	Page 22
Figure 5 - Cycle de gestion de la performance	Page 23
Figure 6 - Le processus de formulation de document de projet	Page 29
Figure 7 - Cycle de gestion de la performance du TCB	Page 36
Tableau 7 - Recommandations	Page 38

ACRONYMES

ACI – Conseil International des Aéroports
AITA – Association internationale du transport aérien
ANB – Direction de la Navigation Aérienne
ASONU – Agence Spécialisée des Nations Unies
ATB – Direction du Transport Aérien
BSU – Section de Support aux Opérations
FOS – Section des Opérations
GPR – Gestion Par Résultats
MSA – Accords de Services de Gestion
OACI – Organisation de l’Aviation Civile Internationale
ONU – Organisation des Nations Unies
PDU – Unité de Développement de Projet
PIU – Unité d’Implantation de Projet
PNUD – Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC – Document de Projet
SARP – Normes et Pratiques Recommandées Internationales
SECGEN – Secrétaire Général
TCB – Direction de la Coopération Technique
US\$ – Dollars des États-Unis d’Amérique
USAP – Programme Universel d’Audits de Sûreté
USOAP – Programme Universel d’Audits de Supervision de la Sécurité

RÉSUMÉ

C'est dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique de l'ÉNAP, concentration administration internationale, que j'ai eu la chance de compléter un stage d'une durée de 4 mois au sein de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale. À mon plus grand bonheur, 2014 était le 70^e anniversaire de l'organisation; j'ai par conséquent été honoré de participer aux nombreuses célébrations prévues au cours du mois de décembre qui ont eu lieu à la Maison de l'OACI sur la rue Université à Montréal. Ma participation aux célébrations m'a initialement permis de mieux comprendre l'histoire de l'Organisation, mais aussi de mieux conceptualiser le contexte dans lequel celle-ci a vu le jour. Ma participation au GACS (Global Aviation Collaboration Symposium) dès la première semaine de mon stage, m'a aussi été extrêmement bénéfique en me catapultant directement dans le feu de l'action et en me donnant immédiatement quantité d'informations sur la Direction de la coopération technique, le bureau qui allait m'accueillir pour les 4 mois qui allaient suivre. Mon mandat en tant que stagiaire au sein de l'équipe de développement de projet consistait à passer en revue le processus de formulation de projet de coopération technique en me basant sur les travaux des auteurs Bachir Mazouz et Jean Leclerc en matière de Gestion par Résultats. Mes recommandations, aux nombres de quinze, visent à mettre une plus grande emphase sur le rôle de prospection et le développement d'affaires, ainsi que l'implantation d'un système d'informations plus efficace et l'optimisation des ressources déjà présentes au sein des équipes de la Direction de la coopération technique. Tout cela dans le but de venir solidifier le rôle de leader de l'OACI dans le domaine de l'aviation civile internationale. En plus de venir contribuer à l'équipe de développement de projet dans sa quête de perfectionnement de ses documents de projet, face à un accroissement de la demande pour ses services et l'augmentation de l'offre de service analogue par des firmes de consultation privée.

1. INTRODUCTION

Les prévisions de l'OACI en matière du trafic régulier de passagers et du fret prévoient un dédoublement de la capacité du transport aérien à l'échelle du globe d'ici 2030¹. En considérant une augmentation aussi importante dans un horizon court et moyen terme, le Conseil de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale a immédiatement ajusté son discours de manière à y inclure la notion de développement durable. À ce titre, la nouvelle vision et mission de l'Organisation pour le triennat 2014-2016 vise à « Réaliser la croissance durable du système mondial de l'aviation civile ». Cette notion de continuité n'est pas entièrement nouvelle à l'OACI car depuis 1944, elle s'efforce de mener à bien le développement du domaine de l'aviation civile internationale en élaborant des politiques et orientations sur la réglementation du transport aérien, en effectuant la gestion des infrastructures et en favorisant le développement de l'économie des activités aéronautiques².

C'est dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique, concentration administration internationale, de l'ÉNAP que j'ai eu la chance de me joindre à l'équipe de l'OACI. Grâce à mes expériences professionnelles antérieures dans le domaine des télécommunications et mon intérêt marqué pour le domaine de l'aviation, l'OACI constituait l'endroit idéal pour réaliser mon stage de fin de programme. En m'intégrant à l'OACI, j'espérais en apprendre davantage sur le domaine de l'aviation tout en mettant en pratique les outils acquis au cours de mon parcours à l'École nationale d'administration publique.

Tout au long de mon séjour à l'OACI, j'ai pu constater les raisons derrière la réussite de la région du Grand Montréal dans l'industrie aérospatiale. Plusieurs raisons peuvent aider à

¹ ICAO – Prévisions du trafic régulier de passagers et de fret (Page consultée le 30 mars 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], <http://www.icao.int/sustainability/Pages/FR/eap-fp-previsions-traffic-regulier-passagers.aspx>

² ICAO – Rapport Annuel du Conseil (Page consultée le 30 mars 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/publications/documents/10001_fr.pdf

expliquer ceci, mais je crois fortement que la présence de l'OACI a aidé à favoriser la formation d'une grappe aérospatiale grâce à sa capacité d'attraction. La présence de quelques géants de l'industrie telle BELL Helicopter Textron Canada, Bombardier Aéronautique, Pratt & Whitney Canada et Rolls- Royce Canada, en est la preuve³. La grande région de Montréal compte près d'une quinzaine d'équipementiers intégrateurs et un vaste réseau de fournisseurs de produits spécialisés. Les 42,000 emplois recensés en 2012, répartis dans 212 entreprises dans le domaine, font état du haut niveau de développement atteint dans ce secteur et constitue une grande fierté pour la ville de Montréal⁴.

Mon objectif au cours du stage effectué à l'intérieur de l'équipe de développement de projet de la Direction de la coopération technique à l'OACI consistait à passer en revue le processus de formulation de projet en basant mes observations sur les travaux des auteurs Bachir Mazouz et Jean Leclerc en matière de Gestion par Résultats. Dans un premier temps, j'aborderai le contexte dans lequel mon stage s'est déroulé, pour ensuite offrir une description détaillée de la Direction de la coopération technique, organisme qui m'a accueilli pendant les quatre mois qu'a duré mon stage. Je poursuivrai ensuite en décrivant la méthodologie utilisée dans l'élaboration de mon rapport en plus d'introduire le cadre théorique de Gestion par Résultats Mazouz-Leclerc. Je terminerai ensuite par une analyse détaillée du processus de formulation de document de projet et la mise sur pied de quinze recommandations qui auront comme objectifs de contribuer à améliorer la qualité du service rendu par la Direction de la coopération technique, en plus d'améliorer l'efficacité et l'efficience du personnel et d'optimiser l'offre de service vis-à-vis l'environnement particulier de l'Organisation.

³ AÉRO MONTRÉAL – Industrie (Page consultée le 30 mars 2015). Site d'AÉRO MONTRÉAL, [en ligne], <http://www.aeromontreal.ca/industrie/>

⁴ AÉRO MONTRÉAL – Profil de l'Industrie Aérospatiale (Page consultée le 30 mars 2015). Site d'AÉRO MONTRÉAL, [en ligne], http://www.aeromontreal.ca/content/uploads/files/05072012/AERO_0246_ProfilAero_FR_LR.pdf

2. CONTEXTE

2.1 Origine, Vision et Mission de l'OACI

L'Organisation de l'Aviation Civile Internationale est une institution spécialisée des Nations Unies qui siège à Montréal et a été créée en 1944 par la signature de la Convention de Chicago relative à l'aviation civile internationale. Elle œuvre principalement à l'établissement de normes et pratiques recommandées internationales que les États utilisent ensuite pour élaborer leurs législations nationales en termes d'aviation civile. Il existe à ce jour plus de 10,000 SARP qui font référence aux 19 Annexes de la Convention de Chicago et c'est principalement grâce à ces normes et pratiques internationales recommandées et aux efforts de l'OACI en matière de politique, d'audit et de renforcement des capacités que le réseau mondial de transport aérien mondial peut exploiter plus de 100,000 vols par jour en toute sécurité et avec efficacité⁵.

Bien qu'à son inauguration en 1944, la taille de l'Organisation était beaucoup plus modeste avec seulement 52 signataires, l'OACI compte aujourd'hui 191 États membres. La Convention de Chicago relative à l'aviation civile internationale qui constitue la base de sa légitimité visait le développement du système mondial de l'aviation civile dans une optique pacifique⁶. Selon plusieurs observateurs, l'accomplissement le plus important de la Conférence de Chicago était de jeter les fondations d'un régime réglementaire pour la navigation aérienne qui améliorerait la sécurité des vols, mais surtout qui ouvrirait la voie à une normalisation de la navigation aérienne à l'échelle du monde entier.

⁵ About ICAO (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/default_FR.aspx

⁶ ICAO – 70th Anniversary (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/about-icao/70th-anniversary/Pages/FR/default_FR.aspx

À ce titre, la vision et la mission de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale traduisent bien les objectifs de l'Organisation depuis son inauguration en 1944⁷:

Tableau 1 - Vision et mission de l'OACI

OACI	
Vision	Réaliser la croissance durable du système d'aviation civile mondial
Mission	L'Organisation de l'aviation civile internationale est le forum mondial des États en matière d'aviation civile internationale. L'OACI élabore des politiques et des normes, réalise des audits de conformité, des études et analyses, fournit une assistance et renforce la capacité de l'aviation grâce à la coopération des États membres et des parties prenantes.

Aujourd'hui, l'OACI en tant qu'instance mondiale de coopération entre ses États membres et la communauté aéronautique mondiale établit et développe les normes et pratiques visant à promouvoir le développement sécuritaire et ordonné de l'aviation civile internationale. Dans le cadre de sa mission permanente, elle a comme but de soutenir et de faciliter le réseau de transport aérien mondial qui à son tour contribue au développement social et économique. Selon le secrétariat de l'OACI, ce n'est seulement qu'à l'aide d'une gestion compétente du transport aérien mondial que son cadre de gestion permettrait d'administrer plus efficacement le doublement prévu de la capacité du transport aérien mondial d'ici 2030. Les besoins des entreprises mondiales et voyageurs en matière de connectivité accrue ne cessant d'augmenter depuis la fin de la Deuxième Guerre.

⁷ ICAO – Vision & Mission (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/vision-and-mission_FR.aspx

2.2 Objectifs stratégiques pour le triennat 2014-2016

Tout comme les autres agences des Nations Unies, l'OACI tient à ce que ses activités se déroulent dans une optique de coopération et de promotion de la paix. Selon les architectes de la Convention de Chicago, le futur développement de l'aviation civile internationale peut seulement contribuer à créer et préserver les amitiés et la compréhension entre les différentes nations et peuples du monde. C'est à travers la promotion de la coopération entre les différentes nations que le domaine de l'aviation va contribuer à diminuer les frictions et favoriser la paix mondiale⁸. À ce titre, les objectifs stratégiques de l'Organisation pour le triennat 2014-2016 représentent toujours bien l'état d'esprit des signataires de la Convention de Chicago lors de sa signature en 1944⁹.

⁸ ICAO – Convention on International Civil Aviation – Doc 7300 (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], <http://www.icao.int/publications/pages/doc7300.aspx>

⁹ ICAO – Strategic Objectives 2014-2016 (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/Strategic-Objectives_FR.aspx

Tableau 2 - Objectifs stratégiques de l'OACI pour le triennat 2014-2016

Objectifs stratégiques de l'OACI pour 2014-2016	
Sécurité	Renforcer la sécurité de l'aviation civile à l'échelle mondiale. Cet Objectif stratégique cible principalement les capacités des États en matière de supervision réglementaire. Le Plan mondial de sécurité de l'aviation (GASP) énonce les activités clés pour le triennat.
Capacité et efficacité de la navigation aérienne	Accroître la capacité et améliorer l'efficacité du système mondial de l'aviation civile. Bien qu'il soit interdépendant du point de vue fonctionnel et organisationnel avec l'Objectif Sécurité, cet Objectif stratégique cible principalement le renforcement de l'infrastructure de la navigation aérienne et des aéroports et l'établissement de nouvelles procédures destinées à optimiser les performances du système. Le Plan mondial de navigation aérienne (GANP) énonce les activités clés pour le triennat.
Sûreté et facilitation	Renforcer la sûreté et la facilitation de l'aviation civile à l'échelle mondiale. Cet Objectif stratégique reflète la nécessité du rôle de chef de file de l'OACI en matière de sûreté de l'aviation, de facilitation et pour toutes les questions liées à la sûreté des frontières.
Développement économique du transport aérien	Renforcer le développement d'un système sûr et économiquement viable d'aviation civile. Cet Objectif stratégique reflète la nécessité du rôle de chef de file de l'OACI pour ce qui est d'harmoniser le cadre de transport aérien en ce qui concerne les politiques économiques et les activités de soutien.
Protection de l'environnement	Limiter au minimum les effets néfastes des activités d'aviation civile sur l'environnement. Cet Objectif stratégique renforce le rôle de chef de file de l'OACI dans toutes les activités concernant le rapport entre aviation et environnement, et est conforme aux politiques de l'OACI et du système des Nations Unies en matière de protection de l'environnement.

2.3 Les annexes de la Convention de Chicago sur l'aviation civile

Dans le but de soutenir les objectifs stratégiques de l'organisation et de renforcer l'application des normes et pratiques au niveau des différents milieux et intervenants de la communauté mondiale de l'aviation civile, les États signataires de la Convention de Chicago ont développé 19 annexes. Chaque annexe traite d'un sujet spécifique et le travail de chacune des sections de l'Organisation se base traditionnellement sur celles-ci. En 2014, année qui marque le 70^e anniversaire de l'OACI, l'Organisation est très fière de constater que les 19 annexes de la Convention de Chicago sont devenues une référence dans le domaine de l'aviation civile et que les quelque 800 employés de l'OACI font constamment appel aux annexes dans la gestion quotidienne de leurs tâches¹⁰.

Tableau 3 - Les 19 annexes de la Convention de Chicago

Annexes de la Convention de Chicago	
Annexe 1	Licences du personnel
Annexe 2	Règles de l'air
Annexe 3	Assistance météorologique à la navigation aérienne internationale
Annexe 4	Cartes aéronautiques
Annexe 5	Unités de mesure à utiliser dans l'exploitation en vol et au sol
Annexe 6	Exploitation technique des aéronefs

¹⁰ ICAO – Annexes 1 to 19 (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/Documents/annexes_booklet.pdf

Annexe 7	Marques de nationalité et d'immatriculation des aéronefs
Annexe 8	Navigabilité des aéronefs
Annexe 9	Facilitation
Annexe 10	Télécommunications aéronautiques
Annexe 11	Services de la circulation aérienne
Annexe 12	Recherches et sauvetage
Annexe 13	Enquêtes sur les accidents et incidents d'aviation
Annexe 14	Aérodromes
Annexe 15	Services d'information aéronautique
Annexe 16	Protection de l'environnement
Annexe 17	Sûreté. Protection de l'aviation civile internationale contre les actes d'intervention illicite
Annexe 18	Sécurité du transport aérien des marchandises dangereuses
Annexe 19	Gestion de la sécurité

3. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

3.1 La Direction de la coopération technique

Le programme de coopération technique de l'OACI a comme objectif de fournir une assistance dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets relatant à l'aviation civile. Malgré la relative indépendance du TCB vis-à-vis le programme régulier de l'OACI, les objectifs plus larges de la Direction de la coopération technique s'alignent avec les priorités de l'Organisation et renvoient à la sécurité, la capacité et l'efficacité de la navigation aérienne, la sûreté et la facilitation, le développement économique du transport aérien et la protection de l'environnement. La Direction de la coopération technique a été mise sur pied en 1952 et depuis son établissement a mis en œuvre des projets d'aviation civile d'une valeur cumulative dépassant les 2 milliards de dollars américains. Son programme annuel produit environ 150 projets et totalise plus ou moins 150 millions US\$. À ce jour, la Direction de la coopération technique a collaboré avec plus de 115 pays et quelques 1,200 experts internationaux et nationaux sont déployés chaque année dans diverses régions du monde¹¹. Grâce à son statut d'agence spécialisée des Nations Unies et du fait qu'elle soit une organisation à but non lucratif, l'OACI (à travers le TCB) peut offrir ses services à des conditions favorables aux États désirant se joindre au programme de coopération technique. Comparativement à certaines firmes de consultation avec une offre de service similaire, le TCB se démarque par sa neutralité, son objectivité et son souci de transparence, car il ne représente aucun intérêt national ou commercial particulier.

Comme on l'a vu plus haut, la Direction de la coopération technique agit de manière complémentaire aux activités du programme régulier en supportant les États membres dans l'implantation des normes et standards, des politiques et procédures de l'Organisation. De manière à assumer pleinement ce rôle distinct au sein de l'Organisation, la Direction de la

¹¹ ICAO – Technical Cooperation Bureau – Who we are (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], <http://www.icao.int/secretariat/TechnicalCooperation/Pages/Whoweare.aspx>

coopération technique s’efforce depuis quelques années à mettre sur pied un plan marketing visant à faire la promotion de son offre de services. Car, contrairement aux autres sections et bureaux de l’Organisation (qui sont financés à même les fonds du programme régulier), le TCB est indépendant sur le plan financier et doit générer lui-même son fonds de roulement à travers la formulation et l’implantation de projets de coopération technique. À ce titre, il est intéressant d’observer la vision et la mission de la Direction de la coopération technique¹².

Tableau 4 – Vision de la Direction de la coopération technique

Direction de la coopération technique	
Vision	<p>Permettre aux pays en développement d’atteindre, dans le domaine de l’aviation civile, un niveau comparable à celui des pays développés et de partager ainsi les avantages économiques et sociaux que le transport aérien et les industries d’aviation civile qui lui sont liées génèrent aux niveaux local, régional et national dans le monde entier.</p>
	<p>L’amélioration continue de l’infrastructure et des services aéronautiques, menant à l’autosuffisance dans le domaine de l’aviation, amènera de meilleures conditions humaines, sociales et économiques. Comprenant les espoirs et les problèmes du monde en développement, TCB, grâce à son expérience, sait comment concrétiser ces espoirs et surmonter ces problèmes.</p>

¹² ICAO – Technical Cooperation Bureau – Who we are (Page consultée le 3 février 2015). Site de l’Organisation de l’Aviation Civile Internationale, [en ligne], <http://www.icao.int/secretariat/TechnicalCooperation/Pages/Whoweare.aspx>

Tableau 5 – Mission de la Direction de la coopération technique

Direction de la coopération technique	
Mission	<p>Nos priorités sont d'améliorer la sécurité d'exploitation, la sûreté, l'efficacité et la régularité de l'aviation civile nationale et internationale et de contribuer à la mise en œuvre uniforme des normes et pratiques recommandées (SARP) de l'OACI dans le monde entier. Forts de plus de six décennies d'expérience, et en faisant appel à toute l'expertise technique et toutes les connaissances disponibles au sein de l'OACI, nous avons pour mission d'apporter aux États une assistance technique en profondeur et sans rivale dans la réalisation de leurs projets d'aviation.</p>
	<p>TCB fournit un large éventail de services, incluant une assistance pour examiner la structure et l'organisation des institutions nationales d'aviation civile, moderniser l'infrastructure et les services des aéroports, protéger l'environnement, faciliter les transferts de technologie et le développement des capacités, promouvoir les normes et pratiques recommandées (SARP) de l'OACI et appuyer les mesures correctives résultantes des audits du Programme universel d'audits de supervision de la sécurité (USOAP) et du Programme universel d'audits de sûreté (USAP).</p>
	<p>En sa qualité d'agence spécialisée des Nations Unies pour l'aviation civile, l'OACI est en position unique pour apporter objectivement l'expertise technique et managériale nécessaire, en assurant la fourniture d'avis équilibrés, dans l'intérêt ultime des bénéficiaires.</p>
	<p>En nous focalisant sur le renforcement des institutions d'aviation civile, notre but est de mettre les États en mesure de mieux faire face à l'environnement en constante évolution de l'aviation.</p>

En 2013, le nombre de projets implantés par la Direction de la coopération technique se chiffrait à 111, pour une valeur totale de 137,2 millions de dollars américains. De ces 111 projets effectués dans un total de 138 pays, 99.8% ont été financés par l'État ayant demandé assistance. Les contributions de donateurs comme les banques de développement, des organisations régionales, l'industrie de l'aviation ainsi que les contributions volontaires comptant pour seulement 0.2% de la somme totale du programme.

Face à une augmentation importante de la demande depuis les trois dernières années, la Direction de la coopération technique a dû s'ajuster en tenant compte de ses ressources limitées. Le volume d'implantation de projets sur une base annuelle ayant augmenté de 86% entre 2011 et 2012, pour finalement se stabiliser l'année suivante de 2012 à 2013 avec une augmentation de seulement 4.75%. Pour une moyenne annuelle de 112.8 millions US\$ au cours du triennat 2011-2013¹³.

Tableau 6 – Implantation de projet de coopération technique par régions (US\$)

**The Technical Cooperation Programme implementation by region
(in millions of USD)**

Region	2011	2012	2013
Africa	10.93	47.28	10.23
Americas	40.97	68.43	109.23
Asia and Pacific	9.31	4.24	3.57
Europe and Middle East	8.94	10.99	14.03
Total	70.15	130.94	137.16

¹³ ICAO – Annual Report 2013 – The ICAO Technical Cooperation Programme (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], <http://www.icao.int/annual-report-2013/Pages/icao-technical-co-operation-programme.aspx>

Bien que les résultats financiers pour l'année 2014 n'étaient toujours pas disponibles lors de mon départ, tout porte à croire que 2014 apportera des résultats similaires sinon légèrement plus élevés qu'à ceux de 2013.

3.2 Composantes d'un projet de coopération technique

Les trois composantes d'un projet exécuté par la Direction de la coopération technique sont généralement le recrutement d'experts-conseils, la formation du personnel oeuvrant dans le domaine de l'aviation civile et les achats d'équipements et de services. C'est pourquoi, malgré la présence de thème directeur récurrent, les projets d'une année donnée peuvent être très hétéroclites. Voici quelques exemples de projet de coopération technique¹⁴:

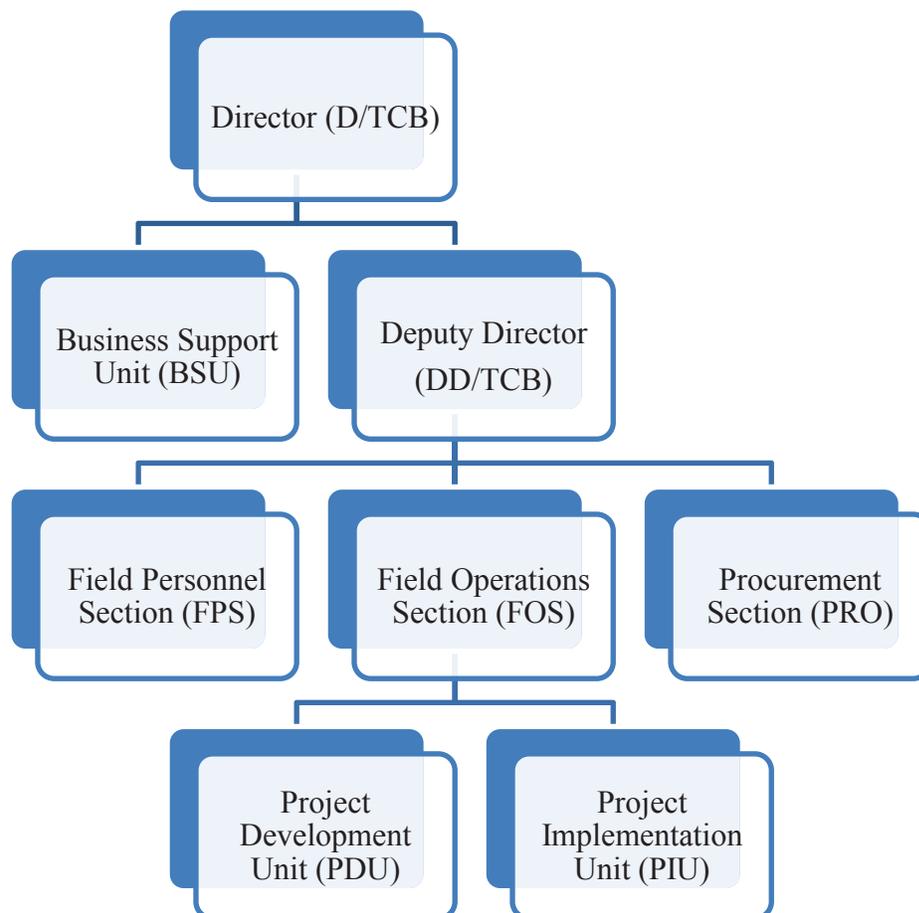
- assistance à un État pour élaborer et dispenser des cours de formation à la délivrance des licences pour le personnel aéronautique de base,
- signature d'un contrat pour l'acquisition de radars primaires et secondaires pour un État,
- fourniture d'une formation de pilote sur simulateur au personnel de la DGAC d'un État,
- assistance dans la révision des règlements de l'aviation civile d'un État,
- mise à jour pour un État du Manuel d'enquête sur les accidents d'aviation.

Chaque type de projet est d'ailleurs gouverné par une section différente du TCB, que ce soit les achats (Procurement Section) pour un projet d'acquisition de biens et de services, la section du personnel (Field Personnel Section) pour le recrutement et le déploiement d'experts, ou les opérations (Field Operations Section) pour la formulation des projets ainsi

¹⁴ ICAO – Technical Cooperation Programme and Technical Assistance Projects (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/annual-report-2013/Pages/FR/progress-on-icaos-strategic-objectives-strategic-objective-a-safety-tcb-projects_FR.aspx

que l'exécution une fois les accords de services de gestion (MSA) signés. L'unité de support (Business Support Unit) quant à elle, apporte son aide à travers le lien qu'elle crée avec le département des finances et son accès aux outils comptables et financiers de l'Organisation. Bien que les relations entrent les diverses unités de travail et les sections peuvent être assez complexes, l'organigramme suivant résume bien la relation entre chacune d'entre elles.

Figure 1 - Organigramme de la Direction de la coopération technique



3.3 Présentation de l'équipe PDU et PIU

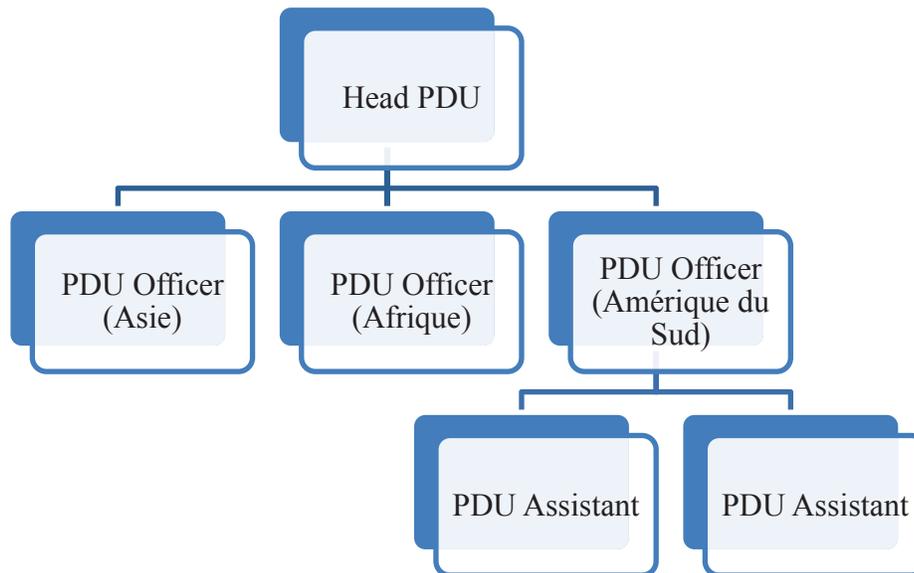
Dans le cadre de mon stage à l'OACI, j'ai eu la chance de me joindre à la section des opérations (FOS), plus précisément à l'unité de développement de projets (PDU), où les rôles et responsabilités de l'équipe consistaient essentiellement à:

- l'identification des besoins du pays/client et la formulation de ces mêmes besoins sous la forme d'objectifs dans le cadre de projet de coopération technique,
- l'analyse des rapports d'audit et des rapports de mission des bureaux régionaux,
- la définition des risques associés aux projets de coopération technique,
- l'élaboration d'un document (PRODOC) qui englobe les besoins, les objectifs, les risques et l'échéancier du projet et qui servira de référence lors de la phase de déploiement.

Une fois l'ensemble de ces activités terminées, les documents de projets dûment signés sont transmis à l'équipe d'implantation de projet (PIU), qui hérite de l'ensemble des responsabilités pour les phases ultérieures¹⁵. L'équipe PDU compte un total de six employés, dont deux assistants, trois officiers et un chef d'unité.

¹⁵ ICAO – Technical Cooperation Programme – Implementation Framework (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/secretariat/TechnicalCooperation/Pages/FR/implementation_FR.aspx

Figure 2 - Organigramme de l'équipe de développement de projets



Malgré une structure qui tend à séparer les activités de développement de projet et les activités d'implantation, PDU travaille en étroite collaboration avec PIU. Les responsabilités et les tâches de l'équipe d'implantation de projet commencent essentiellement où celles de l'équipe PDU s'arrêtent. L'équipe PIU étant beaucoup plus imposante avec ses quelques quinze employés, ses tâches sont principalement liées au déploiement et à la mise en œuvre de projet, avec une composante intéressante reliée à l'examen et l'évaluation des projets une fois les activités d'implantation terminées¹⁶.

Liste des responsabilités de l'équipe d'implantation de projet :

- coordonnateurs internationaux et nationaux,
- administration du personnel national,

¹⁶ ICAO – Technical Cooperation Programme – Implementation Framework (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/secretariat/TechnicalCooperation/Pages/FR/implementation_FR.aspx

- coordination avec les bureaux régionaux de l'OACI et autres ressources techniques de l'OACI,
- suivi,
- comptes rendus de situation du projet,
- examen tripartite,
- évaluation.

3.4 Mandat et objectifs du rapport de stage

En tant que stagiaire, ma tâche au sein de l'équipe de développement de projet était de supporter le mandat de la Direction de la coopération technique. Avec l'accord de mon mandant, M. Daniel Souhami - Officier (Asie) au sein de l'Unité de Développement de Projet (PDU), j'ai voulu m'attarder à l'observation des processus et outils utilisés dans le cadre des activités de l'équipe PDU et de la formulation de document de projet. Mon but étant d'observer le déroulement normal des activités afin d'identifier certaines opportunités qui pourraient servir afin d'améliorer l'offre de service du TCB ainsi que la qualité du service rendu aux clients désirant collaborer dans le cadre du programme de coopération technique. Tout au long de ce rapport, le modèle de Gestion par Résultats élaboré par Mazouz-Leclerc servira de référence et mes observations auront comme objectifs non seulement d'améliorer la qualité du service rendu aux clients du TCB, mais aussi de contribuer à augmenter l'efficacité et l'efficience des employés de PDU.

4. MÉTHODOLOGIE

4.1 Bonne gouvernance et gestion par résultats

Dans un contexte où la charge de travail est en augmentation et les ressources disponibles sont limitées, le modèle de Gestion par Résultats offre une perspective intéressante afin de gérer la rareté des ressources, les moyens mis à la disposition des gestionnaires, en plus de garder la satisfaction de l'utilisateur comme finalité. À ce titre, le modèle de GPR devrait contribuer de manière implicite à amener l'organisation à se doter d'une administration à la hauteur des attentes de ces clients, soit une administration efficace, efficiente, mais surtout adaptée à la réalité de l'organisation. Selon les auteurs Mazouz-Leclerc, une utilisation efficace du modèle devrait aussi entraîner certaines répercussions sur les relations avec la clientèle et l'offre de service de l'organisation, dont¹⁷:

- l'accroissement du niveau de confiance de la clientèle envers l'organisation,
- une meilleure inclusion de la clientèle dans le développement et l'évaluation des services prodigués,
- l'amélioration de la qualité et de la fréquence des communications avec sa clientèle,
- la facilitation de la coordination entre les divers organismes de l'organisation dans son offre de services.

D'un point de vue plus technique en considérant l'amélioration du cadre de gestion, le modèle de GPR s'engage aussi à assurer¹⁸:

- une meilleure efficacité du système en visant une offre axée sur la demande réelle et non sur le choix politique,

¹⁷ MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). La gestion intégrée par résultats. Québec, Presses de l'Université du Québec, p.164

¹⁸ MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). La gestion intégrée par résultats. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 165

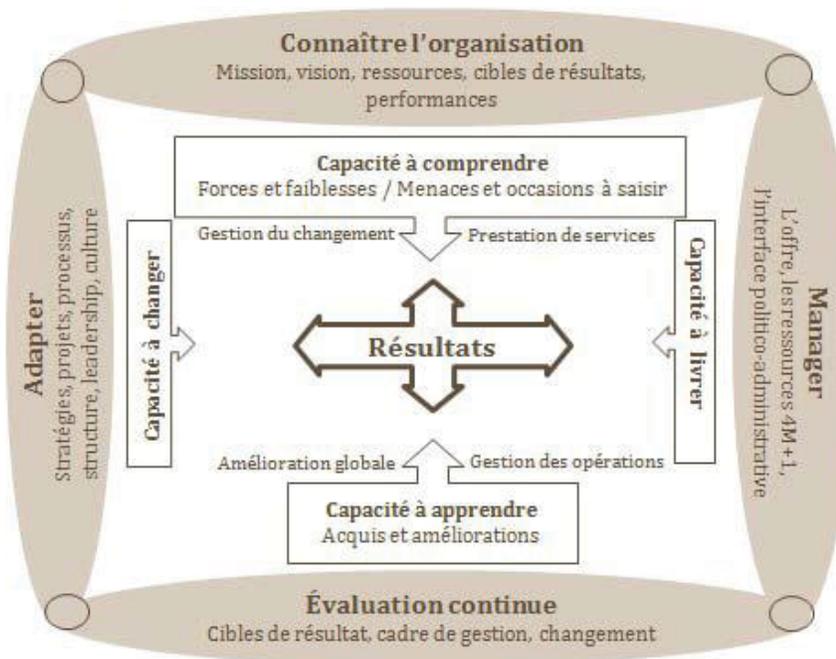
- l'efficience des services en reconfigurant la structure organisationnelle et en aidant à redéfinir les processus opérationnels, les activités, les tâches, les flux d'information, les technologies, les lieux d'activités, les délais ainsi que les coûts,
- une maîtrise des coûts de l'ensemble des services et l'optimisation de l'affectation des ressources disponibles,
- l'élimination des dysfonctionnements, notamment en matière de rupture d'offre, de délai et de non-suivi de dossiers,
- une meilleure imputabilité de l'ensemble des acteurs affectés aux services publics dans le cadre de l'exercice de leurs rôles et fonctions,
- l'amélioration du cadre de gestion par l'institutionnalisation de bonnes pratiques de délégation, de coordination et de délégation du pouvoir de décision,
- la mise à contribution des technologies de l'information et de communications,
- la formation du personnel de manière plus continue,
- l'institutionnalisation des nouvelles approches au travail, dont le télétravail et les équipes autonomes et semi-autonomes.

Bien qu'à première vue cette liste semble quelque peu ambitieuse, je crois que plusieurs des items présents sont déjà en cours de réalisation à l'intérieur de l'équipe de la Direction de la coopération technique. Le TCB étant en compétition de manière régulière avec des firmes de consultants externes ainsi qu'avec des organisations internationales tel l'AITA, toute tentative si petite soit-elle d'atteindre des critères plus élevés de bonne gouvernance sera la bienvenue. D'ailleurs, les cadres de la Direction de la coopération technique semblent entrevoir cette démarche comme un moyen de consolider la position avantageuse du TCB sur le marché.

4.2 Modèle Mazouz-Leclerc de gestion intégrée par résultats

Dans le but d'atteindre les critères de bonne gouvernance énumérés par les auteurs Mazouz-Leclerc, ceux-ci recommandent l'utilisation du modèle de gestion intégrée par résultats. Le modèle propose de regrouper les impératifs organisationnels sous quatre formes de facteurs : *adaptatif*, *organisationnel*, *managérial* et *évaluatif*. Chacun de ces facteurs pouvant affecter la *capacité à échanger*, la *capacité à comprendre*, la *capacité à livrer* et la *capacité à apprendre* d'une organisation. L'analyse systématique des facteurs du modèle Mazouz-Leclerc au sein d'une organisation constitue un outil très efficace afin de disséquer les obstacles entravant le développement de bonnes pratiques de travail. C'est pourquoi le modèle intégré de gestion par résultats constituera la base de mon analyse¹⁹.

Figure 3 - Le modèle Mazouz-Leclerc de gestion intégrée par résultats



¹⁹ Le Dictionnaire Encyclopédique de l'Administration Publique (Page consultée le 20 février 2015). Site de l'École nationale d'administration publique, [en ligne], http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/gestion_resultats.pdf

Une fois l'analyse des impératifs organisationnels de gestion, de management, d'adaptation et d'évaluations complétée, nous serons en présence de quatre catégories de résultats qui pourront être considérées dans une optique d'amélioration continue du cadre de gestion²⁰.

Les types de résultats engendrés par une analyse du modèle de gestion intégrée par résultats seront de l'ordre suivant :

- résultats en termes d'orientation,
- résultats en termes de prestation de services,
- résultats en termes d'amélioration globale,
- résultats en termes de gestion.

Les types de résultats obtenus au cours de notre analyse pourront subséquemment être regroupés sous les concepts de *capacité à comprendre* (le degré de connaissances de l'organisation), *capacité à livrer* (interface politico-administrative, optimisation des ressources, développement de l'offre), *capacité d'adaptation* (mise en œuvre des stratégies, révision des processus, exécution de projets, leadership) et *capacité à apprendre* (système d'évaluation, réalité organisationnelle, livraison de services)²¹.

Somme toute, le modèle de GPR prône une meilleure connaissance de la réalité de l'organisation ainsi que des composantes de son environnement. Selon les auteurs, c'est seulement de cette manière que certaines améliorations pourront être effectuées et que la qualité du service rendu pourra être améliorée²².

²⁰ MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). La gestion intégrée par résultats. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 168

²¹ MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). La gestion intégrée par résultats. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 169

²² Le Dictionnaire Encyclopédique de l'Administration Publique (Page consultée le 20 février 2015). Site de l'École nationale d'administration publique, [en ligne], http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/gestion_resultats.pdf

Figure 4 - Les axes fondamentaux de la Gestion par Résultats



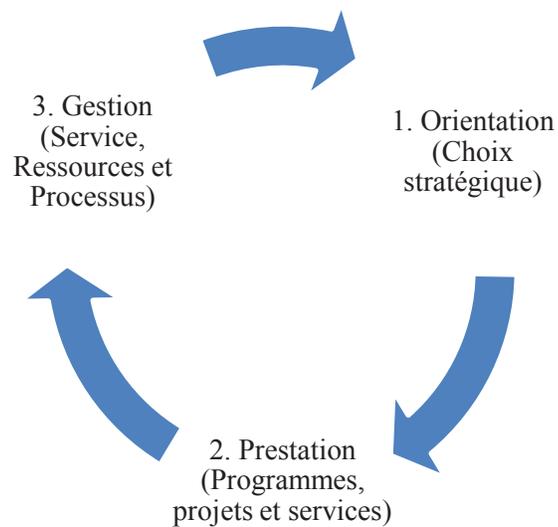
En plus d'une recherche de l'amélioration du service rendu et de la construction d'un lien plus tangible avec son environnement immédiat, la gestion par résultats tend à favoriser l'émergence de résultats du point de vue de l'efficacité, l'efficacité et d'économie générale. En interrogeant de manière systématique les objets de mesure (intrants, processus, extrants), et ce, d'une manière continue, l'organisation s'assure une évolution positive dans un contexte en constante mutation. En réaction à cette remise en question perpétuelle, les finalités managériales auront tendance à s'énoncer en fonction des trois éléments mentionnés plus haut²³ : *économie générale* (montants relatifs à l'acquisition des ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et en matières premières nécessaires à la réalisation de son programme), *efficacité* (quantité de ressources utilisées pour obtenir les effets et impacts désirés), et *efficacité* (niveau ou degré de résultats constatés, les résultats sont constatés en termes d'extrants au niveau du court terme tandis que les impacts sont utilisés afin de mesurer l'apport de l'organisation sur la communauté).

Cette remise en question continue prend tout son sens lorsque l'on aborde les notions de cycle de gestion de la performance et d'amélioration continue. Le modèle de gestion de la performance s'impose comme cadre de référence afin d'illustrer la relation d'interdépendance entre les orientations, les prestations et la gestion d'une organisation. Le cycle de gestion de la performance constitue à ce titre un instrument efficace afin d'évaluer

²³ MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). La gestion intégrée par résultats. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 205

les orientations de l'organisation, mais aussi sa progression dans le temps. Il sera d'ailleurs intéressant d'intégrer les choix stratégiques et grandes orientations du TCB à l'intérieur de ce modèle afin d'analyser la pertinence du programme de coopération technique dans la section qui suit²⁴.

Figure 5 - Cycle de gestion de la performance



²⁴ MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). La gestion intégrée par résultats. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 198

5. ANALYSE

5.1 Aperçu du déroulement d'un projet de coopération technique

La section suivante portera sur le processus de formulation de projet et la remise en contexte de celui-ci à l'aide du modèle Mazouz-Leclerc de gestion intégrée par résultats. J'entends commencer en décrivant le processus de manière détaillée afin d'illustrer en détail le parcours de PDU avant d'arriver à son objectif final, soit la signature du document de projet par le Secrétaire général de l'OACI et son client. Une fois que j'aurai présenté la cadre de mise en œuvre de manière plus détaillée, j'entends compléter mon analyse en identifiant les facteurs *adaptatif*, *organisationnel*, *managérial* et *évaluatif* qui influencent la *capacité à échanger*, la *capacité à comprendre*, la *capacité à livrer* et la *capacité à apprendre* de l'équipe PDU. L'objectif principal de ma démarche étant d'aider PDU à augmenter son niveau efficacité ainsi que son niveau d'efficience dans la réalisation de document de projet. L'optimisation de ressources d'une équipe de si petite taille étant cruciale afin de concrétiser le désir du Chef de section qui est d'augmenter la qualité du service rendu et du fait même de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

De manière générale, dans le contexte d'un projet d'assistance technique du TCB, un projet de coopération technique consiste en²⁵:

- une initiative d'un gouvernement, d'une administration, d'une agence gouvernementale ou d'une entité non étatique (publique ou privée) qui, tout en conservant la responsabilité de base, fait appel à une assistance du système des Nations Unies pour l'identification, la formulation et la mise en œuvre du projet.

²⁵ ICAO – Technical Cooperation Programme – Implementation Framework (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/secretariat/TechnicalCooperation/Pages/FR/implementation_FR.aspx

Les projets de coopération technique sont menés à travers le système des Nations Unies et atteignent leurs fins par le biais de trois composantes essentielles :

- le personnel,
- la formation,
- le matériel et les services et travaux de génie civil connexes.

5.2 Description du processus de formulation de document de projet

Dans le cadre de l'assistance qu'offre le TCB aux gouvernements, l'équipe PDU a la principale responsabilité de superviser la formulation de document de projet. Selon les procédures, le processus commence lorsqu'un gouvernement, une administration, une agence gouvernementale ou une entité non étatique prend contact avec PDU par le moyen de son adresse courriel (PDU@ICAO.NET). Bien que cette adresse courriel constitue le point d'entrée officiel, la réalité est tout autre et une quantité importante de projets sont amorcés par l'entremise du Directeur, du Sous-Directeur, du Chef de Section (lors de rencontre non officielle comme une conférence ou un voyage d'affaires), ainsi que par l'entremise d'autres bureaux de l'Organisation telles la Direction de la Navigation Aérienne ou la Direction du Transport Aérien. Lors de mon séjour, j'ai aussi pu constater que certains projets sont amorcés par l'entremise de projet déjà en cours d'exécution, soit à travers les experts déployés sur le terrain et les bureaux régionaux. La Direction de la coopération technique doit donc rester constamment à l'affût des opportunités qui pourraient se présenter, que ce soit par rapport à la venue de clients potentiels ou bien de partenaires comme l'Association internationale du transport aérien ou le Conseil international des aéroports qui manifestent leur désir de collaborer avec celui-ci afin de faire appel à son expertise.

L'étape suivante du processus commence par l'assignation d'un officier au projet de manière à entrer dans une phase exploratoire des besoins du client. Cette étape du

processus, bien que généralement assez rapide peut parfois s'étirer dans le temps. La phase d'exploration s'effectue habituellement à travers des rencontres face à face, par conférence téléphonique et même parfois par courriel.

Une fois que les critères du client ont été déterminés de manière explicite, l'officier responsable passe à l'étape suivante du processus et entame l'analyse des différents rapports d'audit ainsi que des rapports de mission des bureaux régionaux afin de corroborer voire même approfondir les informations transmises jusqu'à présent par son client. Plusieurs sources peuvent être utilisées afin d'examiner la situation particulière d'un client, que ce soit le Programme universel d'audits de supervision de la sécurité ou le Programme universel d'audits de sûreté, ou bien d'autres sources externes voire des magazines spécialisés en aviation ; les renseignements complémentaires viendront appuyer l'information recueillie à travers les rencontres effectuées avec le client. Le devoir de l'officier responsable de la construction du document de projet est essentiellement de prendre en considération tous les éléments qui pourraient influencer le déploiement d'un projet de coopération technique dans un pays donné.

Une fois toutes ces étapes franchies, l'officier amorce la phase suivante du processus qui consiste en la formulation du projet, ou la construction du document qui servira de référence tout au long du projet. Dépendamment des besoins de l'État, le document de projet peut être très succinct, ou comme on peut se l'imaginer dans certains cas, le document de projet peut constituer un texte très dense et extrêmement volumineux. Certains des PRODOC peuvent effectivement atteindre plusieurs centaines de pages, car chaque détail du projet doit être établi item par item. L'objectif de la création d'un document de projet est principalement de mettre sur papier un texte référence (similaire à une charte de projet) qui servira tout au long de l'exécution afin de confirmer les détails tels la nature des risques associés au projet, le budget, les intrants et extrants, le contexte légal, le contexte politique ainsi que les responsabilités de chacun des acteurs et l'échéancier.

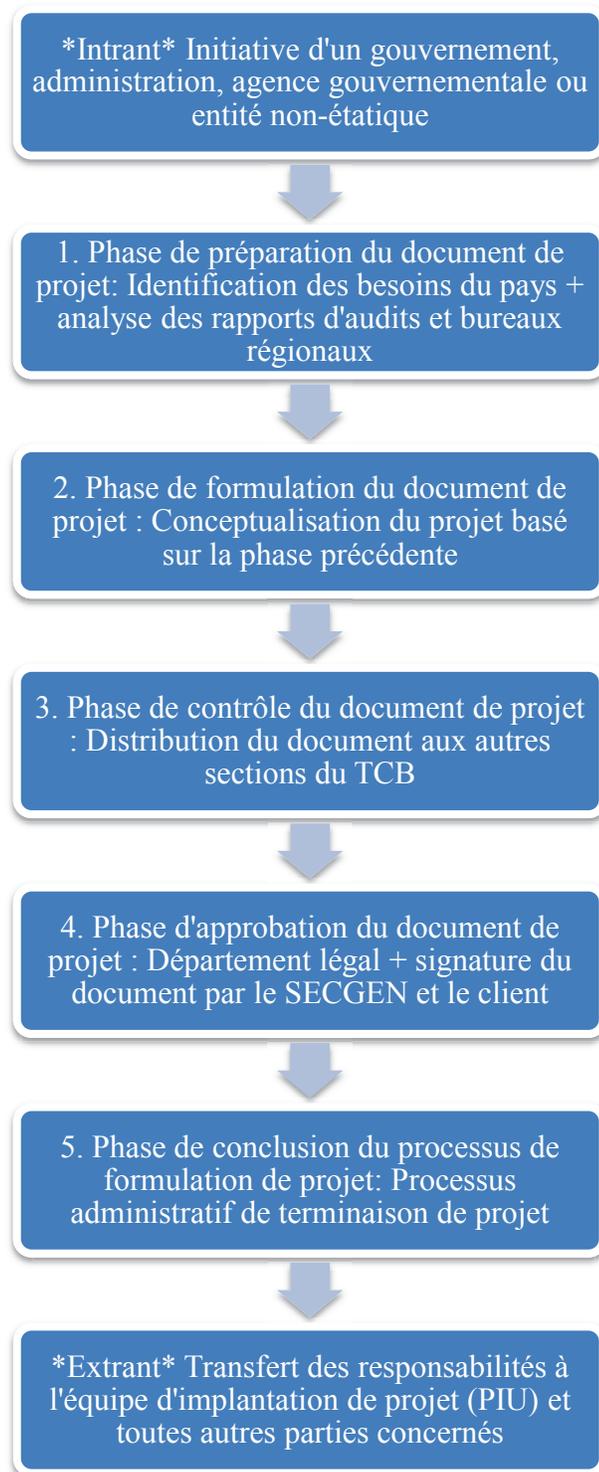
De manière générale, les documents de projets plus étoffés contiennent les informations suivantes :

- informations générales quant au contexte du projet et ses justifications,
- la stratégie qui sera utilisée afin d'atteindre les objectifs,
- les objectifs du projet, ainsi que les extrants associés à celui-ci,
- les intrants qui seront nécessaires afin de réaliser le projet,
- les préalables ainsi que les risques associés au projet,
- le contexte légal dans lequel le projet va se dérouler,
- le budget associé au projet,
- les descriptions de tâches et les responsabilités des experts déployés,
- l'échéancier du projet.

Une fois le premier jet du document de projet complété, l'officier PDU devra demander aux autres unités de travail de soumettre leur contribution au projet (ex. le budget est mis sur pied par l'équipe BSU et le type d'experts et les charges associées à ceux-ci réfèrent à l'équipe FPS). L'officier incorporera ensuite toutes ces informations dans le document préliminaire et en fera la transmission (par courriel) à l'ensemble de l'équipe de la Direction de la coopération technique. La distribution d'un document brouillon a comme objectif de faire connaître aux autres unités de travail les projets à venir, mais surtout d'amasser leurs commentaires afin d'ajuster le tir ou d'améliorer le document qui sera ensuite distribué au client afin d'être approuvé. Cette étape est généralement la plus longue du processus, car elle constitue la phase où les officiers doivent négocier avec le client de manière à s'entendre sur une version définitive du texte. Une fois les commentaires du client et des autres sections du TCB incorporés à l'intérieur du document de projet, le PRODOC peut enfin être envoyé au bureau légal afin d'être approuvé. Le passage par le bureau légal est une étape indispensable avant de passer par le bureau du Secrétaire général, qui y apposera ensuite sa signature. Une fois le document signé par le SECGEN, deux copies des documents originaux seront envoyées au client pour signature et la dernière étape du processus de formulation de projet pourra être entamée.

Une fois le document signé par le Secrétaire général et le client, le travail de PDU approche à sa fin. Effectivement, l'équipe aura seulement besoin de passer à travers quelques étapes administratives afin de compléter le processus et d'achever le transfert des responsabilités vers l'équipe d'implantation de projet. La première étape pour PDU sera la distribution électronique du document de projet à l'ensemble des sections qui auront à travailler sur le projet. La copie originale sera aussi envoyée à l'équipe BSU afin d'être archivée. Les bases de données du TCB seront mises à jour à l'aide des informations contenues à l'intérieur du document de projet et le département des finances devra être contacté de manière à ce que le projet soit créé dans le logiciel comptable de l'OACI (AGRESSO). Une fois que les fonds nécessaires afin de commencer la phase d'implantation du projet auront été reçus, la passation officielle des responsabilités s'effectuera par l'entremise du Chef des opérations et des chefs de l'équipe PDU et PIU.

Figure 6 - Le processus de formulation de document de projet



5.3 Analyse des facteurs adaptatif, organisationnel, managérial et évaluatif

Maintenant que nous avons décrit en détail le processus de formulation de projet, nous allons nous interroger à propos des différents facteurs constituant le modèle Mazouz-Leclerc de gestion intégrée par résultats. Une analyse approfondie de chacun d'entre eux nous aidera à faire ressortir les défis, mais aussi les opportunités présentes au sein du TCB, ainsi que les éléments qui contribuent à affecter la qualité du service rendu au client. Nous aborderons donc chacun des facteurs du modèle (*adaptatif, organisationnel, managérial et évaluatif*) un à la suite de l'autre, de manière à bien cerner les enjeux présents au sein de la Direction de la coopération technique.

5.3.1 Facteur adaptatif

En ce qui concerne le facteur adaptatif ou la capacité à changer de l'équipe PDU, je crois que l'on peut citer quelques éléments importants qui sont déterminants quant aux orientations, à la stratégie, à la culture et au type de leadership présent au sein de l'équipe PDU. À plusieurs reprises lors de mon séjour, j'ai entendu dire que le développement ou la recherche de nouveaux clients est difficile principalement à cause des ressources limitées de l'équipe. La situation particulière du TCB contribue à exacerber la position complexe dans laquelle le bureau se trouve, car il doit à la fois se soumettre à une structure héritée du système des Nations Unies, en plus de générer son propre fonds de roulement (contrairement au programme régulier de l'OACI). On remarque donc un décalage entre la structure actuelle du bureau et le rôle qu'il occupe dans son environnement immédiat. La structure du Programme des Nations Unies pour le Développement étant malheureusement mal adaptée à l'élaboration et à l'exécution de projets de coopération technique. La structure présente crée des complications particulièrement au niveau du caractère flou ou ambigu quant aux responsabilités de certains employés et équipes de travail vis-à-vis

certaines tâches. Il serait dans l'intérêt du TCB de clarifier ces ambiguïtés en adoptant une structure mieux adaptée à la réalité de l'organisation. La Direction de la coopération technique devrait s'inspirer de la structure implantée par certaines firmes de consultation afin de se repositionner dans un marché où la compétition est forte. C'est en grande partie à l'aide d'une structure plus flexible que la Direction de la coopération technique pourra s'adapter plus aisément aux conditions changeantes du marché et assurer sa pérennité.

En somme, la structure actuelle du TCB ne contribue pas à améliorer sa performance ni à promouvoir les activités de développement d'affaires. Ce type d'activité serait pourtant qualifié d'incontournable par n'importe quelle firme de consultation œuvrant dans un domaine similaire et ayant des impératifs analogues. La difficulté d'adaptation à l'environnement de travail réel vis-à-vis la structure effective de l'organisation se fait donc sentir de manière importante et cette structure de travail mal adaptée à la réalité constitue un obstacle important au développement du bureau.

Recommandations

1. Adapter la stratégie de PDU afin d'y inclure des activités de prospection,
2. Alléger les tâches des officiers (en déléguant certaines tâches aux assistants) afin de leur accorder du temps supplémentaire pour faire du développement d'affaires,
3. Investir plus de temps (en collaboration avec le chef de section) afin de construire une stratégie de développement basé sur le plan marketing.

5.3.2 Facteur organisationnel

En ce qui concerne le facteur organisationnel ou la capacité à comprendre de l'organisation, je crois que la mission et la vision du TCB sont très pertinentes lorsqu'on considère l'environnement particulier de la Direction de la coopération technique. Du point de vue de l'équipe PDU plus particulièrement, la mission et la vision de l'OACI s'harmonisent bien avec l'offre de service. De plus, de nombreux efforts ont été consacrés au cours des

dernières années afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel le TCB travaille et plusieurs initiatives intéressantes ont vu le jour, dont la mise sur pied d'un plan marketing. Comme nous avons pu le voir plus tôt, le TCB génère à même ses projets son fonds de roulement; c'est pourquoi comme toute organisation en affaires, il devrait tenter de se démarquer de la compétition, de se faire connaître, mais encore plus important, il devrait bien comprendre l'environnement dans lequel il opère. Le plan marketing est un excellent outil afin d'éclaircir certains questionnements quant aux possibilités s'offrant au TCB et celui-ci facilitera sans aucun doute les activités de prospection et l'acquisition de nouveaux clients. En plus de ce document très important, l'équipe PDU dispose aussi de plusieurs bases de données qui contiennent des renseignements importants par rapport aux projets antérieurs de la Direction de la coopération technique. Plusieurs sources sont effectivement disponibles et celles-ci pourraient être utilisées de manière plus systématique afin d'accroître la connaissance des antécédents de sa clientèle et de ce fait même faciliter la courbe d'apprentissage lors de la formulation de nouveaux documents de projet. Cette utilisation plus méthodique des bases de données contribuerait à réduire le temps requis pour la confection des documents de projet et augmenterait par conséquent le taux de satisfaction des clients. Une meilleure capacité à comprendre l'environnement complexe du TCB aurait d'ailleurs comme effet de favoriser la transformation de la structure vers un modèle plus adapté à la réalité.

Recommandations

4. Meilleure utilisation des bases de données de l'organisation,
5. Utilisation du plan marketing comme outil pouvant aider à identifier les clients potentiels du bureau et visant une amélioration de la compréhension de son environnement immédiat,
6. Révision des cibles de résultats et des objectifs de performance des équipes TCB.

5.3.3 Facteur managérial

En ce qui concerne le facteur managérial ou la capacité à livrer, je crois que certaines particularités du TCB notamment du point de vue de l'interface politico-administrative contribuent à rendre difficile l'échange d'information entre les diverses équipes de travail. Effectivement, la répartition des tâches au sein de la Direction de la coopération technique affecte négativement la circulation de l'information et par le fait même impacte la qualité du service rendu. Les manquements quant à une mauvaise diffusion de l'information lors de la transmission de projet de l'équipe PDU à PIU contribuent souvent à alourdir la tâche des officiers PDU car ils doivent souvent revoir les informations discutées avec le client (avec les gestionnaires de projet PIU) une fois le projet amorcé. Le travail en 'silo' tend à rendre difficile le travail des coordonnateurs de projets, mais aussi à multiplier les tâches des officiers tandis que leur travail devrait être complet et leur effort devrait être concentré sur la formulation de nouveaux documents de projet ou encore des activités de prospections. À ce titre, je crois qu'il serait extrêmement important de tenter de réduire l'effet de 'silo' créé par la structure présente et à défaut de changer cette structure, il faudrait se munir d'une interface ou d'outils qui faciliteraient la communication entre PDU et PIU. Quelques-uns des outils couramment utilisés par PDU (les Project Minutes et le Reference Center) sont à ce titre un excellent exemple d'outils qui une fois leur usage généralisé pourraient accentuer la productivité des employés en réduisant significativement le besoin d'engager PDU au cours de la phase d'implantation de projet. Les pertes d'informations entraînées par les pratiques actuelles affectent non seulement l'efficacité et l'efficience des officiers PDU mais aussi la qualité du service rendu au client. Étant donné la situation de PDU et le nombre limité de ressources auquel il a accès, il devient nécessaire de s'assurer que les employés soient utilisés au meilleur de leur capacité. C'est pourquoi les employés de PDU devraient dans la mesure du possible tenté d'éliminer l'étendue des interventions de l'équipe une fois le travail d'implantation commencé et nous croyons que bon nombre des outils déjà en place pourraient être utilisés à cet effet.

Recommandations

7. Revoir l'interface politico administrative entre PDU et PIU afin de faciliter la communication,
8. Établir un forum de discussion officiel (entre les équipes PDU et PIU) de manière à faciliter les échanges et promouvoir une communication accrue,
9. Favoriser l'adoption de certains outils couramment utilisés par PDU afin de faciliter l'échange d'information.

5.3.4 Facteur évaluatif

En ce qui concerne le facteur évaluatif ou la capacité à apprendre de l'organisation, PDU utilise déjà plusieurs outils afin de rendre l'élaboration de documents de projet plus simple, mais aussi afin de faciliter l'évaluation de la performance des employés. En ce qui a trait à la formulation de document de projet, le TCB Reference Center, les Project Minutes, le PRODOC template et les Job Description template sont tous des outils utiles afin de donner accès à la documentation nécessaire à PDU et favoriser l'efficience dans la mise sur pied des documents de projet. Bien qu'ils ne soient pas tous utilisés de manière systématique à ce jour, je crois qu'une utilisation plus méthodique des outils à la disposition des officiers responsables du développement des documents de projet contribuerait à favoriser une collecte d'information plus uniforme et par le fait même contribuerait à accroître l'utilité de ceux-ci. Une plus grande disponibilité d'informations de par une utilisation généralisée permettrait une facilitation des échanges à l'intérieur de l'équipe, mais aussi une facilitation quant aux communications avec les autres équipes faisant partie du TCB (PIU a déjà accès aux outils développés par PDU, bien qu'il n'en fasse rarement l'utilisation). Un effort soutenu devrait donc être fait de la part des cadres afin de pousser l'utilisation de ces outils non seulement au sein de l'équipe PDU, mais aussi au sein de l'équipe PIU. Cette réappropriation des outils de travail contribuerait non seulement à intégrer le savoir de

manière plus généralisée au sein du TCB, mais aussi afin de s'équiper de manière à faire face aux défis que pourrait amener une augmentation éventuelle de la clientèle de la Direction de la coopération technique. Comme le disait si bien l'auteur Patria de Lancer Julnes dans son livre 'Performance-Based Management Systems' le modèle de gestion intégrée par résultats offre un système qui a comme but d'intégrer le savoir déjà présent au sein de l'organisation afin d'en faire la promotion et de bâtir sur celui-ci. Son intégration à l'ensemble des sphères de gestion contribuera au développement durable de l'entreprise au sein de laquelle il est implanté²⁶.

Un dernier levier important qui mériterait qu'on lui porte plus attention concerne les prévisions financières effectuées par le bureau chaque trimestre. Bien que la présence de telles données soit un élément non négligeable, celles-ci n'ont pas tendance à être maintenues de façon régulière. Dans un souci de transparence, mais aussi de bonne gouvernance, nous croyons que des ressources devraient être assignées afin de faciliter l'accès à ces données de manière à ce qu'elles soient entretenues de manière plus assidue. Certains outils pourraient d'ailleurs être modernisés afin de faciliter la collecte de données et de minimiser le temps requis afin d'accomplir ces prévisions. Lors de mon séjour, les rapports financiers étaient faits à la main dans le logiciel Excel, alors que des outils beaucoup plus performants sont disponibles à travers l'organisation (ex. AGRASSO). Un tel logiciel pourrait être utilisé afin de minimiser le temps et les efforts requis afin d'assembler toutes les informations nécessaires dans la mise sur pied des rapports trimestriels.

Au cours de mon séjour à l'OACI, j'ai pu constater que d'autres sections ont accès à des outils beaucoup plus développés et il serait dans l'intérêt de PDU et aussi du TCB de revoir ses besoins dans ce domaine. À ce titre, lors de mon passage dans l'équipe PDU, une consultante de TI était présente afin de faciliter l'achat d'un nouvel outil informatique qui facilitera non seulement l'évaluation, mais aussi la recherche et le partage d'informations

²⁶ JULNES, Patria de Lancer (2009). *Performance Based Management Systems : Effective Implementation and Maintenance*, CRC Press, Taylor & Francis Group, p. 51

au sein de la Direction de la coopération technique. D'importants efforts étaient d'ailleurs déployés afin d'accélérer le processus dû au besoin pressant de se doter d'un tel outil.

Recommandations

10. Meilleure utilisation des outils déjà disponible, ainsi que les rapports financiers,
11. Optimisation et développement de nouveaux rapports en ligne avec les objectifs du bureau,
12. Assigner des ressources spécifiques au maintien des rapports et outils de gestion,
13. Favoriser une meilleure utilisation d'AGRESSO à travers la formation,
14. Utiliser les Project Minutes comme outil de suivi de projet,
15. S'inspirer du travail des autres bureaux de l'OACI en matière d'utilisation des technologies de l'information afin d'améliorer les outils disponibles au sein de la Direction de la coopération technique.

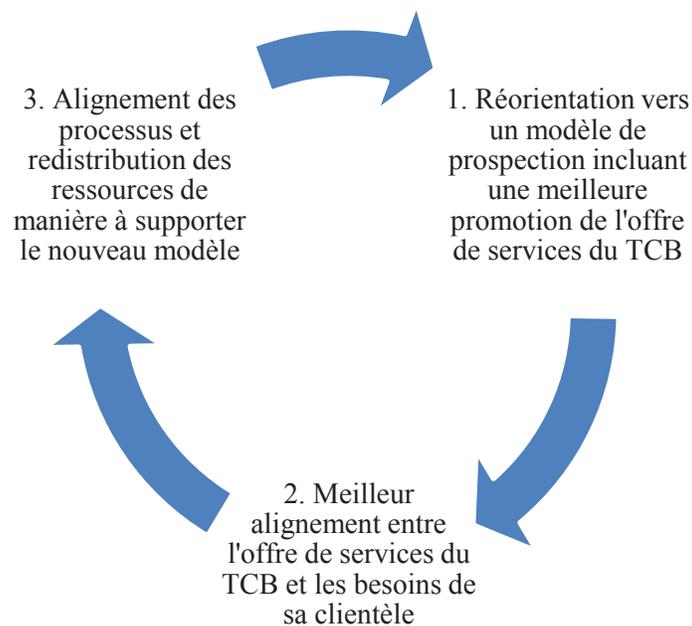
5.4 Cycle d'amélioration continue et résultats engendrés

Même si les possibilités d'une transition vers un modèle mettant la prospection et le développement d'affaires au sommet de la liste des priorités sont minces, nous croyons qu'il serait dans l'intérêt de PDU d'intégrer certains éléments identifiés dans le plan marketing à sa stratégie de développement afin de s'assurer de sa pertinence dans l'environnement changeant du domaine de l'aviation. Même si le modèle et la structure héritée de PNUD ne conviennent pas parfaitement aux activités du TCB, la Direction du bureau devrait utiliser les accomplissements du passé afin de mettre de l'avant de nouvelles initiatives et d'amorcer la transition vers un modèle hybride issu de l'héritage des Nations-Unies et des firmes de consultation privé. L'auteur Judith Hale stipule d'ailleurs dans son livre *Performance-Based Management Systems* qu'il est primordial de construire des ponts entre les activités passées de l'organisation afin de justifier les orientations futures d'une

organisation. Le lien de continuité démontre non seulement une certaine cohésion dans le temps, mais contribue à prévenir l'apparition d'un sentiment de confusion et de cynisme au sein du personnel lors d'une période de transition²⁷.

À ce titre, le modèle d'amélioration continue issue du modèle de GPR Mazouz-Leclerc démontre bien la relation circulaire que certains changements d'orientation peuvent avoir sur les éléments constituant les bases d'une organisation²⁸.

Figure 7 – Cycle de gestion de la performance dans le contexte du TCB



²⁷ HALE, Judith A. (2004). *Performance-based management: what every manager should do to get results*, San Francisco, California, Pfeiffer, p. 22

²⁸ MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). *La gestion intégrée par résultats*. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 198

Afin d'éviter cette résistance envers un modèle axé sur la prospection et la promotion de l'offre de service, certains changements mineurs pourraient être implantés au sein de l'équipe PDU. Selon le modèle d'amélioration continue, un changement minime pourrait servir de catalyseur en provoquant une chaîne de modifications qui entraîneraient peu à peu pour l'ensemble du bureau l'établissement de nouvelles orientations, procédures, etc.

Selon nous, les résultats engendrés par l'application du modèle de gestion intégrée par résultats et l'application des principes de bonne gouvernance se feront sentir sur plusieurs plans au sein du TCB²⁹, notamment sur :

Résultats en termes d'orientation

- en étant plus conscient de son environnement externe le TCB sera contraint d'ajuster son orientation (de manière à s'ajuster face à la compétition déjà présente sur le marché), ses choix stratégiques de manière à faire face à la demande et d'assurer sa survie dans un contexte de compétition,

Résultats en termes de prestation de services

- l'offre de services du TCB sera de plus grande qualité,
- l'offre de service du TCB sera mieux adaptée aux besoins de sa clientèle,

Résultats en termes d'amélioration globale

- productivité accrue (en éliminant en partie les suivis avec PIU),
- gain en efficience et en efficacité (en éliminant les tâches non essentielles),
- réduction de coûts et réduction des pertes (transfert des tâches à base valeurs ajoutées aux assistants PDU),

²⁹ MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). La gestion intégrée par résultats. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 168

Résultats en termes de gestion

- meilleure connaissance des éléments critiques dans l'administration des tâches récurrentes,
- meilleure compréhension de l'environnement de travail des employés, des enjeux et difficultés auxquels ils sont confrontés.

L'objectif de l'application du modèle de GPR étant ultimement d'augmenter l'imputabilité des employés, d'améliorer leurs implications au sein des projets de coopération technique, mais aussi de générer l'information nécessaire afin d'utiliser celle-ci de manière à améliorer la performance de l'organisation dans son entièreté³⁰. L'utilisation des réussites du passé afin de promouvoir les initiatives du futur constitue d'ailleurs un autre levier intéressant qui pourrait servir afin de donner du mordant à une nouvelle stratégie plus agressive axée sur le développement d'affaires, tout en étant mieux adaptée au contexte de l'Organisation³¹.

³⁰ HEINRICH, Carolyn J. (2003). *Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness*, the American Society for Public Management, Public Administration Review, Volume 62, Issue 6, p. 713

³¹ HALE, Judith A. (2004). *Performance-based management: what every manager should do to get results*, San Francisco, California, Pfeiffer, p. 23

6. RECOMMANDATIONS

En terminant, voici un résumé des recommandations mises sur pied au cours de mon analyse des facteurs *adaptatif*, *organisationnel*, *managérial* et *évaluatif* effectué à l'aide du modèle de Gestion par Résultats. L'objectif principal des recommandations étant bien sûr une amélioration du point de vue de l'efficacité et l'efficience de l'équipe PDU, mais aussi de manière implicite de favoriser l'atteinte d'un produit de meilleure qualité afin de rehausser l'offre de services du TCB.

Voici donc, l'ensemble des recommandations regroupées sous chacun des facteurs du modèle Mazouz-Leclerc.

Tableau 7 – Recommandations

OACI – Project Development Unit	
Facteur adaptatif	<ol style="list-style-type: none">1. Adapter la stratégie de PDU afin d'y inclure des activités de prospection,2. Alléger les tâches des officiers (en déléguant certaines tâches aux assistants) afin de leur accorder du temps supplémentaire pour faire du développement d'affaires,3. Investir plus de temps (en collaboration avec le chef de section) afin de construire une stratégie de développement basé sur le plan marketing.
Facteur organisationnel	<ol style="list-style-type: none">4. Meilleure utilisation des bases de données de l'organisation,5. Utilisation du plan marketing comme outil pouvant aider à identifier les clients potentiels du bureau et

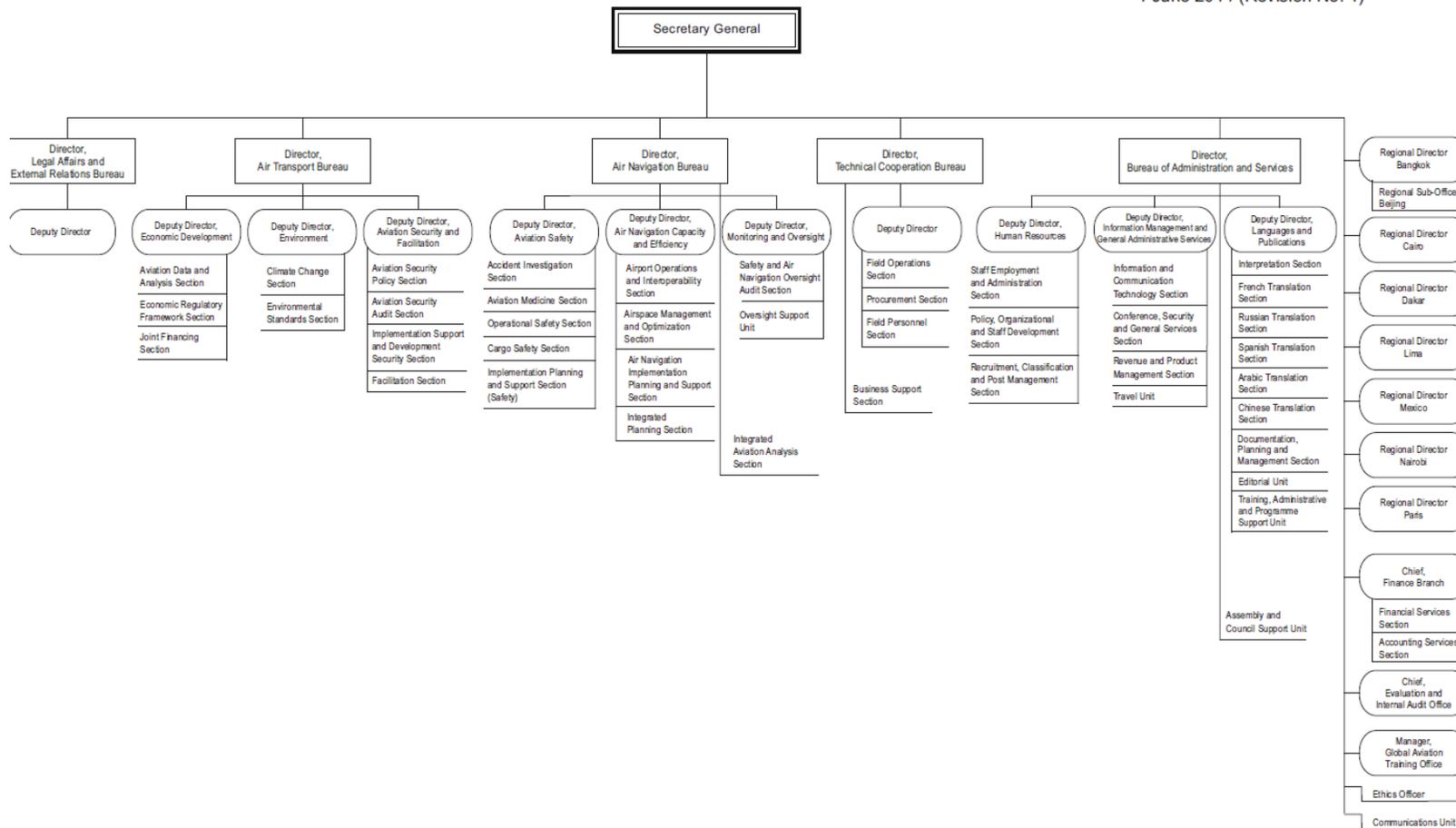
	<p>visant une amélioration de la compréhension de son environnement immédiat,</p> <p>6. Révision des cibles de résultats et des objectifs de performance des équipes TCB.</p>
Facteur managérial	<p>7. Revoir l'interface politico administrative entre PDU et PIU afin de faciliter la communication,</p> <p>8. Établir un forum de discussion officiel (entre les équipes PDU et PIU) de manière à faciliter les échanges et promouvoir une communication accrue,</p> <p>9. Favoriser l'adoption de certains outils couramment utilisés par PDU afin de faciliter l'échange d'information.</p>
Facteur évaluatif	<p>10. Meilleure utilisation des outils déjà disponible, ainsi que les rapports financiers,</p> <p>11. Optimisation et développement de nouveaux rapports en ligne avec les objectifs du bureau,</p> <p>12. Assigner des ressources spécifiques au maintien des rapports et outils de gestion,</p> <p>13. Favoriser une meilleure utilisation d'AGRESSO à travers la formation,</p> <p>14. Utiliser les Project Minutes comme outil de suivi de projet,</p> <p>15. S'inspirer du travail des autres bureaux de l'OACI en matière d'utilisation des technologies de l'information afin d'améliorer les outils disponibles au sein de la Direction de la coopération technique.</p>

7. CONCLUSION

Comme on a pu le voir au long du présent rapport, l'OACI tire sa structure du Programme des Nations Unies pour le Développement. Bien que quelque peu désuète, cette structure forme le cœur et l'âme du TCB et tend à rendre une adaptation aux conditions réelles de l'organisation difficile de par sa rigidité. Il est réconfortant de voir par contre que malgré les défis qui se présentent au sein de la Direction de la coopération technique, plusieurs actions ont déjà été entreprises afin de corriger les déficiences. Les employés du TCB devront tout de même travailler dur afin d'adapter leurs méthodes de travail et l'offre de service aux besoins d'une clientèle en expansion. À ce titre, je persiste à croire que le modèle de gestion intégrée par résultats constitue un excellent moyen d'atteindre l'objectif ultime du bureau qu'est l'amélioration de la qualité du service rendu. Après avoir peint un portrait de la situation réel au sein de l'équipe de développement de projet, je crois que mon analyse cerne bien les enjeux qui affectent le travail des employés à l'heure actuelle. Bien que certains outils soient déjà en place afin de faciliter la tâche des assistants de projet, coordonnateurs et officiers, je continue à penser qu'une emphase plus grande sur la connaissance de l'environnement ainsi qu'une meilleure analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces auraient un impact positif sur la Direction de la coopération technique. Comme nous l'avons vu, des efforts sont déjà déployés dans ce sens, malgré qu'une meilleure intégration aux tâches quotidiennes s'avère encore nécessaire. Je crois que mon analyse des facteurs *adaptatif*, *organisationnel*, *managérial* et *évaluatif* pourrait être utilisée de manière à continuer dans cette direction et poursuivre le travail déjà entrepris. J'espère que la Direction du TCB prendra en compte mes recommandations, qui malgré leur simplicité devraient contribuer à apporter un vent de fraîcheur au sein de la Direction de la coopération technique. Les quatre mois que j'aurai passés au sein de la Direction de la coopération technique auront été une superbe expérience tant sur le plan professionnel que personnel. C'est pourquoi je désire souhaiter à tous les employés du TCB... BONNE CONTINUATION!

ANNEXE - Structure du Secrétariat de l'OACI

1 June 2014 (Revision No. 1)



BIBLIOGRAPHIE

COMMARMOND, Gisèle et Alain EXIGA (2002). *Manager par les objectifs : les techniques essentielles du management : fixer les objectifs, apprécier les résultats*. Paris, Dunod.

HALE, Judith A. (2004). *Performance-based management: what every manager should do to get results*, San Francisco, California, Pfeiffer.

HEINRICH, Carolyn J. (2003). *Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness*, the American Society for Public Management, *Public Administration Review*, Volume 62, Issue 6, pages 712-725.

JULNES, Patria de Lancer (2009). *Performance Based Management Systems : Effective Implementation and Maintenance*, CRC Press, Taylor & Francis Group.

LECLERC, Jean (2001). *Gérer autrement l'administration publique : la gestion par résultats*, Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.

MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008). *La gestion intégrée par résultats*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

MAZOUZ, Bachir et Luc BERNIER (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*, Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

SABOURIN, Louis (1997). *La gestion par résultats : conducteur d'efficacité et outil d'évaluation en développement international : le cas du Canada*, S.I. Montréal.

WHOLEY, Joseph S. (1999). *Performance-based management: responding to the challenges*, University of Southern California, M.E. Sharpe Inc.

Sites Web

About ICAO (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/default_FR.aspx

AÉRO MONTRÉAL – Industrie (Page consultée le 30 mars 2015). Site d'AÉRO MONTRÉAL, [en ligne], <http://www.aeromontreal.ca/industrie/>

AÉRO MONTRÉAL – Profil de l'Industrie Aérospatiale (Page consultée le 30 mars 2015). Site d'AÉRO MONTRÉAL, [en ligne], http://www.aeromontreal.ca/content/uploads/files/05072012/AERO_0246_ProfilAero_FR_LR.pdf

ICAO – 70th Anniversary (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/about-icao/70th-anniversary/Pages/FR/default_FR.aspx

ICAO – Annexes 1 to 19 (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/Documents/annexes_booklet.pdf

ICAO – Annual Report 2013 – The ICAO Technical Cooperation Programme (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en

ligne], <http://www.icao.int/annual-report-2013/Pages/icao-technical-co-operation-programme.aspx>

ICAO – Convention on International Civil Aviation – Doc 7300 (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], <http://www.icao.int/publications/pages/doc7300.aspx>

ICAO – Prévisions du trafic régulier de passagers et de fret (Page consultée le 30 mars 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], <http://www.icao.int/sustainability/Pages/FR/eap-fp-previsions-traffic-regulier-passagers.aspx>

ICAO – Rapport Annuel du Conseil (Page consultée le 30 mars 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/publications/documents/10001_fr.pdf

ICAO – Strategic Objectives 2014-2016 (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/Strategic-Objectives_FR.aspx

ICAO – Technical Cooperation Bureau – Who we are (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], <http://www.icao.int/secretariat/TechnicalCooperation/Pages/Whoweare.aspx>

ICAO – Technical Cooperation Programme – Implementation Framework (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/secretariat/TechnicalCooperation/Pages/FR/implementation_FR.aspx

ICAO – Technical Cooperation Programme and Technical Assistance Projects (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/annual-report-2013/Pages/FR/progress-on-icaos-strategic-objectives-strategic-objective-a-safety-tcb-projects_FR.aspx

ICAO – Vision & Mission (Page consultée le 3 février 2015). Site de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, [en ligne], http://www.icao.int/about-icao/Pages/FR/vision-and-mission_FR.aspx

Le Dictionnaire Encyclopédique de l'Administration Publique (Page consultée le 20 février 2015). Site de l'École nationale d'administration publique, [en ligne], http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/gestion_r esultats.pdf

