

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE À L'AGENCE SPATIALE
CANADIENNE

TRAVAIL PRÉSENTÉ

À M. RÉMY TRUDEL, CONSEILLER ACADÉMIQUE

COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION

ENP7969-S STAGE

PAR

VÉRONIQUE BARRÉ

24 JUIN 2022

Table des matières

REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES	iv
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	v
RÉSUMÉ.....	vi
INTRODUCTION.....	1
1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT.....	2
1.1 Présentation de l'Agence spatiale canadienne et du BGPE.....	2
1.2 Contexte du mandat.....	4
1.2.1 Politique sur la planification et la gestion des investissements	5
1.2.2 Directive sur la gestion de projets et programmes	5
1.2.3 Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements	6
1.2.4 Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets.....	7
1.3 Mandat général.....	8
1.3.1 Deux mandats spécifiques	8
1.3.2 Activités et bien livrables.....	9
2. RECENSION DES ÉCRITS	11
2.1 Gouvernance d'entreprise	11
2.2 Gouvernance des projets et bureau de gestion de projets.....	12
2.3 Amélioration continue.....	13
2.4 Leçons apprises et gestion des connaissances.....	14
2.5 Tableaux de bord.....	17
3. MÉTHODOLOGIE.....	18
4. RÉSULTATS ET ANALYSE.....	20
4.1 Description des résultats obtenus lors de l'étude par rapport à la question de recherche.	20
4.1.1 Activités d'amélioration continue sous la responsabilité du BGPE.....	20
4.1.2 Activités favorisant l'amélioration continue, non gérées par le BGPE.....	25
4.2 Analyse et discussion des résultats obtenus	28
5. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS.....	35
CONCLUSION	40
RÉFÉRENCES.....	41

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier Joslyn Vaillancourt, mon superviseur de stage, pour son encadrement, sa très grande disponibilité, sa rétroaction, et les nombreux apprentissages qu'il m'a permis de faire. Sans oublier sa patience pour répondre à mes questions liées à ma curiosité intellectuelle et mon besoin de bien comprendre les tâches confiées. J'ai grandement apprécié l'autonomie et la confiance qu'il a su m'accorder, ainsi que son sens de l'humour! Je tiens également à remercier Bernard Mathieu, gestionnaire de projet principal au BGPE, pour sa confiance, son partage d'expérience, son transfert de connaissances, son encadrement et ses conseils pour la suite de mon parcours.

Un merci bien particulier à Cynthia Fonseca, analyste au BGPE, qui a gentiment accepté d'être ma marraine de stage, afin de prévenir l'isolement social lié au contexte virtuel. Elle m'a accompagnée tout au long de mon stage, s'est toujours montrée très disponible et m'a prodigué de judicieux conseils lors de nos rencontres hebdomadaires.

Merci à toute l'équipe du BGPE, pour leur accueil des plus chaleureux. Ils m'ont rapidement considérée comme l'une des leurs et m'ont démontré leur confiance en m'attribuant diverses tâches. Ils m'ont invitée dans leurs réunions, m'ont tenue au courant des changements, des nouvelles informations et activités à venir. Ils m'ont demandé mon opinion sur diverses actions et ont pris en considération mes suggestions.

Merci à M. Rémy Trudel, qui a généreusement accepté d'être mon conseiller académique, malgré son horaire très chargé. Il a su m'encadrer et me transmettre de précieux conseils.

Le dernier, mais non le moindre, mon conjoint, Guillaume Gagnon, qui m'a soutenu tout au long de ma maîtrise et m'a encouragé à me lancer dans ma réorientation professionnelle. J'ai ainsi eu la chance de relever de nouveaux défis, m'épanouir et me développer au niveau professionnel. Sans son aide je ne sais pas comment j'aurais passé au travers des derniers mois de ma maîtrise, qui furent des plus intenses!

LISTE DES SIGLES

SIGLES	SIGNIFICATION
ASC	Agence spatiale canadienne
BGPE	Bureau de gestion de projets d'entreprise
CCGP	Comité consultatif sur la gestion de projets
CGSI	Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements
CT	Conseil du trésor
DGPP	Directive sur la gestion de projets et programmes
ECOGP	Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets
ENAP	École Nationale d'Administration Publique
GC	Gouvernement du Canada
GP	Gestionnaire de projet
MAP	Maîtrise en administration publique
PPGI	Politique sur la planification et la gestion des investissements
PPI	Programmes et planification intégrée
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1.1.1 Organigramme de l'ASC	3
Figure 1.1.2 Organigramme de l'équipe du BGPE	3
Figure 2.1 Triple-boucle pour l'apprentissage par projet.....	16
Tableau 1.1 Biens livrables	10
Tableau 5.1 Constats et recommandations découlant de la revue de littérature.....	36
Tableau 5.2 Observations et recommandations supplémentaires.....	37

RÉSUMÉ

Ce stage de 16 semaines s'est déroulé à l'Agence spatiale canadienne (ASC), et plus précisément au sein de l'équipe du Bureau de gestion de projets d'entreprise (BGPE). Le mandat général consistait à participer à l'organisation, la planification et la réalisation des activités du BGPE liées à son rôle de gouvernance. Au travers de ce mandat, une étude fut réalisée sur les activités contribuant à l'amélioration continue au sein de l'ASC. Les principales activités identifiées étant sous la responsabilité du BGPE sont les suivantes : l'examen de l'ECOGP ; la révision du CGSI et de son guide d'interprétation; la gestion des connaissances, dont les leçons apprises ; la révision des gabarits, outils et formulaires de gestion de projet ; la mise à jour de la section intranet du BGPE ; l'optimisation de l'outil de création des tableaux de bord ; et une banque d'exemples de documents de référence. D'autres activités n'étant pas sous leur responsabilité furent ainsi identifiées.

Il est ressorti de cette étude que le BGPE est au cœur de nombreuses activités liées à l'amélioration continue, puisqu'il joue un rôle central au niveau de la gestion des connaissances, principalement l'acquisition, la centralisation et le partage des connaissances. De plus, les analystes du BGPE participent également à certaines activités qui ne sont pas sous leur responsabilité. Toutefois, l'amélioration continue est plus difficile à réaliser dans une organisation comme l'ASC, puisque les projets réalisés sont généralement uniques et nouveaux, alors que l'amélioration continue requiert des activités davantage répétitives. Par ailleurs, le BGPE est confronté à un roulement de personnel et est responsable de multiples activités, ce qui représente un enjeu pour la continuité et la mise à jour de certaines activités. Quelques recommandations ont été émises dans ce rapport, afin d'optimiser les activités favorisant l'amélioration continue déjà en place à l'ASC. Certaines recommandations sont davantage spécifiques et portent sur l'ECOGP, les leçons apprises, les tableaux de bord et les faits saillants, alors que d'autres recommandations sont plutôt générales.

INTRODUCTION

Ce stage de 16 semaines a été réalisé dans le cadre de la dernière exigence de ma maîtrise en administration publique (MAP) de l'École nationale d'administration publique (ENAP), profil pour professionnels. Cette activité d'intégration a été menée au sein de l'Agence spatiale canadienne (ASC), et plus précisément avec l'équipe du Bureau de gestion de projets d'entreprise (BGPE). En raison de la pandémie, le stage s'est déroulé à distance, mais j'ai tout de même eu la chance d'aller sur place lors d'une journée de travail en présentiel, organisée vers la fin de mon stage. J'ai été sous la supervision de monsieur Joslyn Vaillancourt, analyste au BGPE, et sous l'encadrement de monsieur Rémy Trudel, professeur invité à l'ENAP.

Ce stage visait, notamment, à démontrer ma capacité à répondre à un mandat organisationnel, à utiliser et à adapter les connaissances, compétences et outils étudiés au cours de ma maîtrise, ainsi qu'à acquérir une expérience de travail en lien avec l'administration publique.

Le chapitre 1 de ce rapport présente une description de l'ASC, le contexte organisationnel dans lequel le mandat s'inscrit, ainsi que la description du mandat général et des deux mandats spécifiques qui m'ont été confiés par l'organisation. Le chapitre 2 présente la recension des écrits s'étant avérés pertinents pour réaliser le mandat et pour répondre à la question de recherche étudiée en lien avec ces mandats.

Le chapitre 3 décrit les outils de collecte de données utilisés pour rassembler les données pertinentes à l'étude de la problématique. Le chapitre 4 présente ensuite les résultats obtenus lors de l'étude, ainsi qu'une analyse et discussion de ceux-ci relativement au point de vue théorique proposé au chapitre 3 et au mandat confié. Finalement, le chapitre 5 présente des constats et recommandations découlant de la revue de littérature, des observations et recommandations supplémentaires, ainsi que quelques bonnes pratiques notées au sein de l'équipe du BGPE.

1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

Ce premier chapitre présente l'organisation au sein de laquelle s'est déroulé ce stage, le contexte entourant le stage, les mandats confiés ainsi que les activités et biens livrables.

1.1 Présentation de l'Agence spatiale canadienne et du BGPE

« Créée en mars 1989, l'ASC est un organisme fédéral chargé de gérer tous les volets civils des activités du Canada dans l'espace ». Ses activités et ressources se concentrent sur trois principaux champs d'action : l'exploration spatiale, l'utilisation de l'espace et les sciences et technologies spatiales (Gouvernement du Canada, 2021a). Cet organisme fédéral a été constitué par la Loi sur l'Agence spatiale canadienne et se retrouve sous la responsabilité de monsieur François-Philippe Champagne, Ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie. L'ASC jouit d'un statut équivalent à celui d'un ministère du gouvernement du Canada (GC). « L'Agence a pour mission de promouvoir l'exploitation et l'usage pacifiques de l'espace, de faire progresser la connaissance de l'espace au moyen de la science et de faire en sorte que les Canadiens tirent profit des sciences et techniques spatiales sur les plans tant social qu'économique » (Gouvernement du Canada, 2022a).

Le stage s'est déroulé au sein du BGPE, qui fait partie de la direction Programmes et planification intégrée (PPI) et est sous la responsabilité de la vice-présidente Politiques et Programme spatial.

La direction Programmes et planification intégrée (PPI) est chargée de diriger et de maintenir la gouvernance globale, la mesure du rendement, la gestion de projet, la sécurité et l'assurance de mission et l'établissement de rapports ministériels au nom de l'ASC. [...] Elle est notamment chargée de veiller à la bonne application de la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor et de sa Politique sur la planification et la gestion des investissements, du cadre de gouvernance et de suivi des investissements de l'ASC, de la norme de l'Agence sur la gouvernance des projets et des directives et projets de l'ASC sur la sécurité et l'assurance de mission (Gouvernement du Canada, 2020).

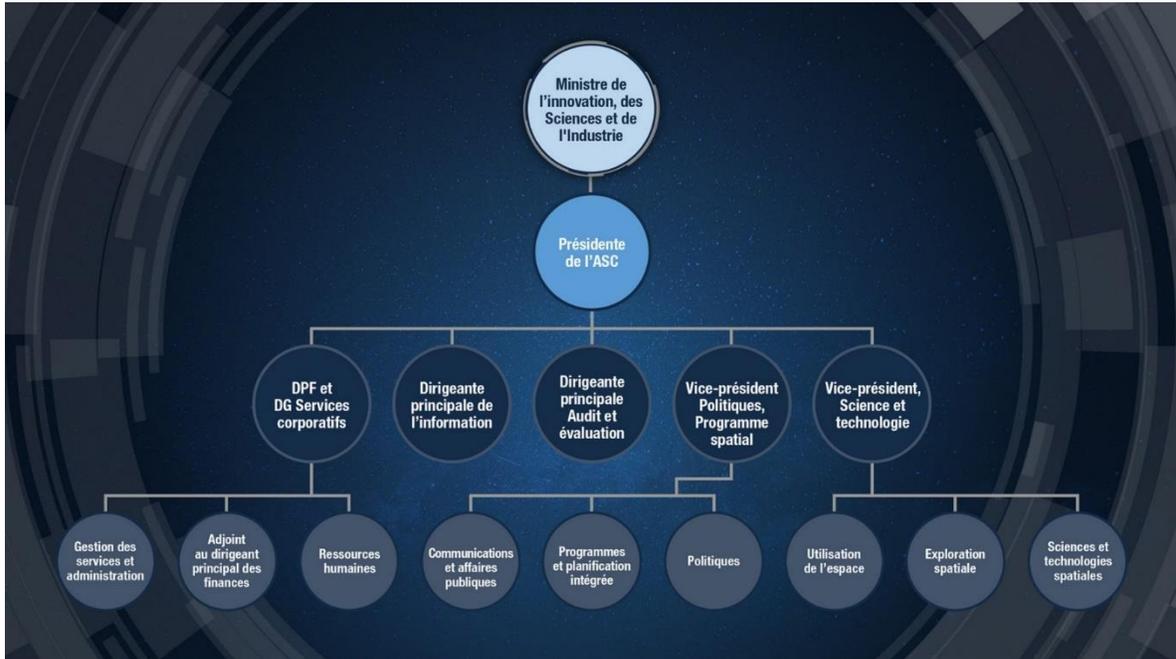


Figure 1.1.1 Organigramme de l'ASC

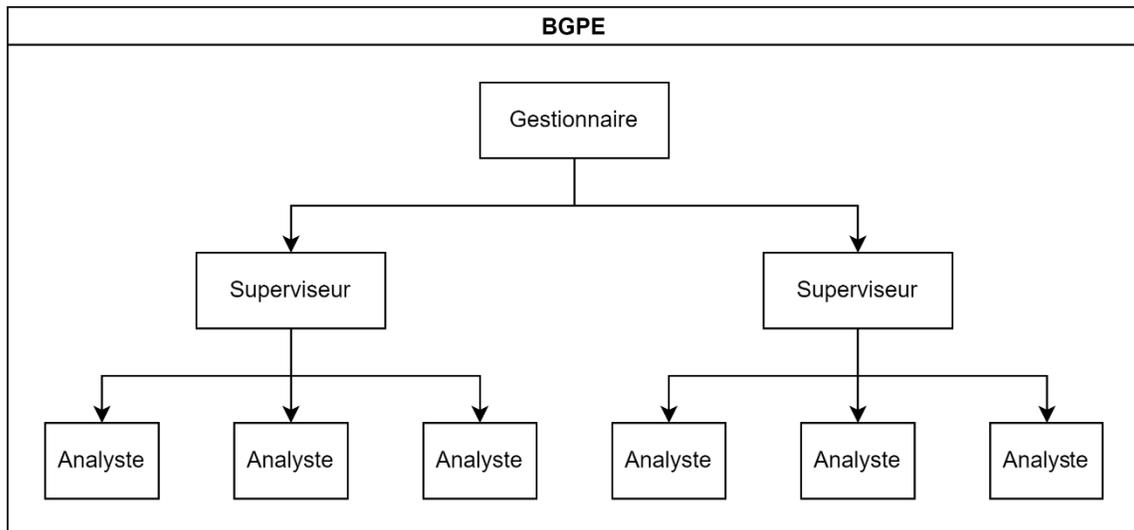


Figure 1.1.2 Organigramme de l'équipe du BGPE

L'équipe du BGPE comprend un gestionnaire, deux superviseurs et six analystes, mais lors de ce stage deux postes d'analystes étaient vacants. Le mandat du BGPE est de préserver la catégorie de capacité organisationnelle de gestion de projet de l'ASC, de supporter les secteurs à travers la gouvernance, et d'améliorer la capacité ainsi que les processus liés aux divers projets. « L'équipe collabore avec tous les secteurs de l'ASC pour développer et mettre en œuvre des solutions d'affaires claires et efficaces qui améliorent de façon continue la maturité de la gestion et de la gouvernance des projets » (Intranet ASC). Elle veille ainsi « [...] à ce que tous les projets soient gérés conformément au CGSI, élabore des outils pour ce faire et fournit des conseils sur la gestion et la gouvernance des projets au reste de l'Agence » (Gouvernement du Canada, 2020). De plus, « le BGPE fait rapport à la haute direction de l'ASC, aux agences centrales et au parlement en ce qui a trait à tout ce qui touche la gestion des projets et la capacité de l'ASC en cette matière » (Intranet ASC).

La structure de gouvernance de l'ASC se compose de plusieurs comités de niveau directorial. Il y a des comités internes et externes. Les comités internes se concentrent sur la prise de décisions stratégiques pour s'assurer que l'Agence travaille à la réalisation de ses objectifs, comme le définit la Stratégie spatiale canadienne. Les comités externes veillent à ce que l'ASC et ses partenaires soient correctement alignés, de sorte que les investissements interministériels soient développés et coordonnés de manière conjointe et collaborative (Gouvernement du Canada, 2020).

1.2 Contexte du mandat

Le stage s'est effectué dans une période fort mouvementée au sein du BGPE, car plusieurs activités liées au rôle de gouvernance de gestion de projets ont été réalisées simultanément pendant ces 16 semaines. Afin de bien comprendre la nature et le contexte du mandat, une brève description de la politique sur la planification et la gestion des investissements, ainsi que de la directive sur la gestion de projets et programmes, émises par le Conseil du Trésor (CT) et auxquelles l'ASC est soumise, s'avère essentielle. S'en suivra une explication du contexte entourant le cadre de gouvernance et de surveillance des investissements de l'ASC, ainsi que l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets demandée par le CT, puisque le mandat s'y rapporte.

1.2.1 Politique sur la planification et la gestion des investissements

Une version modifiée de la politique sur la planification et la gestion des investissements (PPGI) est entrée en vigueur quelques mois avant mon stage, soit le 13 mai 2021. L'objectif de cette politique « [...] est de s'assurer que le gouvernement du Canada dispose des actifs et des services nécessaires pour appuyer l'exécution des programmes offerts aux Canadiennes et aux Canadiens » (Gouvernement du Canada, 2021b). Conformément à cette politique, l'ASC doit présenter au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), tous les trois ans, un plan d'investissement. Ce plan « énonce les priorités, les stratégies et les investissements prévus du ministère pour les cinq prochaines années, comprend une liste des projets et programmes de projets prévus et approuvés d'au moins 2,5 millions de dollars et les plans, les stratégies ou les options d'approvisionnement connexes » (Gouvernement du Canada, 2021b). De plus, selon cette PPGI, un ministère qui souhaite obtenir un pouvoir d'approbation dépassant la limite de 2,5 millions de dollars, doit faire l'objet d'une évaluation de sa capacité à gérer les projets et programmes de projets, via l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP).

1.2.2 Directive sur la gestion de projets et programmes

La directive sur la gestion de projets et programmes (DGPP), qui est en vigueur depuis le 11 avril 2019, « [...] vise à s'assurer que les projets et les programmes du gouvernement sont planifiés, mis en œuvre, surveillés, contrôlés de façon efficace, et clos en vue de permettre la réalisation des avantages et des résultats attendus pour les Canadiens ». Parmi les résultats attendus de cette directive figurent une gouvernance et des contrôles de projets et de programmes efficaces ainsi que le développement et le maintien d'une capacité de gestion de projets et de programmes proportionnelle au besoin de l'organisation (Gouvernement du Canada, 2022b).

« Établir, documenter et maintenir un cadre de gestion des projets et des programmes à l'échelle du ministère qui comprend les processus, les systèmes et les contrôles et qui est ancré dans les pratiques exemplaires » fait partie des exigences énoncées dans cette directive (Gouvernement du Canada, 2022b).

1.2.3 Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements

Un cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI), été créé en 2014, afin d'établir des processus de gouvernance, des exigences, ainsi que des rôles et des responsabilités de haut niveau. Ce CGSI, développé et mis à jour par le BGPE (5 révisions depuis sa création en 2014), permet de respecter pour les projets l'exigence mentionnée ci-haut pour la DGPP. Le CGSI est approuvé par la présidente de l'ASC et est sous la responsabilité du BGPE. Il dicte les exigences et les principes devant être suivis par l'ensemble des investissements de l'ASC, y compris les projets, afin de « [...] maintenir une capacité de gestion de projet solide et exemplaire » (ASC, 2020, p. 1). Il est conforme aux diverses politiques et directives du Conseil du Trésor s'appliquant aux investissements et projets. Toutefois, le CGSI n'aborde pas la gestion des programmes, alors que la DGPP exige un cadre de gestion pour les programmes de projets. À la connaissance du BGPE aucun ministère ne dispose actuellement d'un cadre de gestion pour les programmes de projets. Pour sa part, le BGPE projette de remédier à cette lacune dans un avenir rapproché, en développant un cadre de gouvernance spécifique aux programmes de projets.

Une révision du CGSI, menant à une version E, avait été débutée par le BGPE avant mon arrivée et a pu être complétée pendant mon stage. Le guide d'interprétation du CGSI a été révisé simultanément et un outil de normes de conformité au CGSI et à l'ECOGP a aussi été conçu en parallèle.

1.2.4 Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets

Puisque l'ASC demande au CT un pouvoir d'approbation de projet dépassant la limite de 2,5 millions de dollars, comme mentionné ci-haut, sa capacité à gérer les projets et les programmes de projets doit être évaluée au moyen de l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECOGP). Cet outil est employé pour mesurer la capacité d'un ministère à réaliser des projets de divers niveaux de complexité et de risque, et donne aux ministères une catégorie de capacité variant de 1 à 4; 4 étant la capacité la plus élevée. L'ASC a obtenu un résultat de capacité 3 en 2017 et en 2020. « Moins de dix ministères et organismes fédéraux ont obtenu un résultat de 3 à l'ECOGP. Le SCT n'a encore jamais attribué de 4 à l'ECOGP d'un ministère » (Gouvernement du Canada, 2020). Les résultats de cet ECOGP sont intégrés au plan d'investissement de l'ASC, qui est produit tous les trois ans, comme mentionné dans la sous-section 1.2.1, afin d'être examinés par le CT. Parmi les objectifs du CGSI figure celui de « conserver le pouvoir délégué en matière de projets en conservant une capacité organisationnelle de gestion de projets de catégorie 3 » (Gouvernement du Canada, 2020).

C'est l'équipe du BGPE qui est chargée de diriger l'exercice d'ECOGP pour le directeur exécutif du PPI. L'équipe a le mandat de coordonner la collecte et la classification des éléments probants, de rédiger les réponses à toutes les questions de l'ECOGP, de valider les preuves à l'appui, et d'évaluer les scores pour chaque question ainsi que pour l'ECOGP global. La dernière ECOGP datant de 2020, l'examen doit impérativement être refait au cours de l'année 2022 et remis au SCT durant l'automne 2022, pour approbation au printemps 2023. La planification de l'ECOGP s'est alors déroulée pendant mon stage, ainsi que les premières étapes d'exécution.

1.3 Mandat général

Ce stage au sein du BGPE était axé sur les guides, méthodes, processus et normes. Le mandat général consistait à participer à l'organisation, la planification et la réalisation des activités du BGPE liées à son rôle de gouvernance.

1.3.1 Deux mandats spécifiques

Le premier mandat spécifique consistait à **participer à la planification du processus d'ECOGP et aux premières étapes de la mise en œuvre**. L'ECOGP s'inscrit dans un processus d'amélioration continue, visant à rendre compte du niveau de maturité en gestion de projets de l'ASC, dans le but de maintenir la capacité 3 de gestion de projet de l'organisation.

Le deuxième mandat qui avait été initialement identifié portait quant à lui sur l'analyse des tableaux de bord de projets des deux dernières années. Ceci devait permettre de révéler les tendances principales dans le but d'émettre des recommandations de haut niveau. Ce mandat m'a toutefois été amendé, car la révision du CGSI et des documents/outils associés était davantage prioritaire et ma collaboration fut requise pour ces activités. De manière plus spécifique, ce nouveau mandat fut le suivant : **participer à la révision du CGSI et du guide d'interprétation l'accompagnant, ainsi qu'à la création de l'outil « Normes de conformité »**. Comme les nouvelles tâches étaient étroitement liées à la gouvernance de projets et à l'application des politiques et directives du GC, tout en comportant un volet d'amélioration continue, elles étaient davantage en phase avec ma MAP.

Tandis que le CGSI définit les exigences et les processus de haut niveau pour la gestion et la surveillance des investissements à l'ASC, le guide d'interprétation contient quant à lui des informations qui complètent et clarifient les exigences et les processus documentés dans le CGSI. Ce guide est rédigé sous un format de questions et réponses.

Le CGSI s'accompagne également d'un outil complémentaire « Normes de conformité », présenté dans un tableau Excel. Cet outil documente les requis minimums en matière de gestion de projet que l'ASC doit respecter afin de conserver une capacité de catégorie 3 à l'ECOGP et de se conformer au CGSI. Ces requis peuvent être obligatoires ou encore facultatifs, mais à haute valeur ajoutée. Cet outil décrit les requis liés à chacun des points de décision et de revue de l'investissement/projet. Il vise à aider les gestionnaires de projet (GP) à se préparer aux points de décision et de revue, tout en décrivant les meilleures pratiques pour traiter et documenter la conformité. Cet outil peut également être utilisé par les analystes du BGPE, afin de fournir des orientations aux équipes de projet et évaluer l'état de préparation de leur projet pour une décision.

1.3.2 Activités et bien livrables

Activités reliées au mandat #1 : Rencontres avec l'équipe de travail dédiée à l'ECOGP, rencontres hebdomadaires avec l'équipe du BGPE, rencontres avec les coordonnateurs des divers secteurs de l'ASC, rencontre avec l'analyste du SCT, rencontres d'étalonnage avec le département de la défense nationale, lecture des informations se rapportant à l'ECOGP sur le site du GC, révision du rapport de l'ECOGP 2020.

Activités reliées au mandat #2 : Analyse de la révision E du CGSI pour identifier les changements ainsi que leurs impacts, afin d'en tenir compte dans la mise à jour du guide d'interprétation qui l'accompagne et lors de la création des normes de conformité s'y rattachant. Identification des modifications requises aux questions déjà existantes du guide d'interprétation et proposition de nouvelles questions à ajouter. Vérification de l'uniformité des termes utilisés, notamment les noms des documents énoncés dans ce guide. Évaluation de la conformité des divers documents avec les politiques et directives du CT. Analyse des formulaires utilisés par les GP et les analystes du BGPE. Étude de l'outil ECOGP, puisque l'outil « Normes de conformité » se réfère aux requis énoncés dans l'ECOGP.

Tableau 1.1.1 Biens livrables

Mandat #1 ECOGP	Mandat #2 CGSI
Présentations PowerPoint décrivant ce qu'est l'ECOGP, le plan de réalisation de haut niveau ainsi que les outils de collecte et d'analyse des éléments probants.	Document de travail décrivant les différences entre la version D et la version E du CGSI.
Plan de communication avec les diverses parties prenantes impliquées dans l'ECOGP.	Guide d'interprétation du CGSI mis à jour en tenant compte des changements apportés à la version E du CGSI.
Échéancier décrivant les principaux lots de travaux et jalons, basé sur l'exercice ECOGP 2020.	Un outil nommé « Normes de conformités » sous forme de tableau Excel, décrivant les requis liés au CGSI et à l'ECOGP, et les meilleures pratiques pour s'y conformer. Ce tableau a d'abord été créé en anglais, puis traduit en français.
Mise à jour de l'outil utilisé pour collecter les éléments probants.	Présentations PowerPoint décrivant les changements apportés au guide d'interprétation et la création du nouvel outil « Normes de conformités ».

2. RECENSION DES ÉCRITS

Les deux mandats décrits ci-haut comportaient un volet portant sur l'amélioration continue, non seulement au niveau de la gestion de projet et la gouvernance de cette gestion de projet, mais également sur le plan des activités du BGPE. La question retenue pour ce rapport de stage est donc la suivante : **de quelle façon s'effectue l'amélioration continue au sein de l'ASC et quelles sont les améliorations possibles?**

Cette section définit les concepts pertinents pour répondre à cette question ainsi qu'un cadre conceptuel lié à la gestion des connaissances. Elle débute par une présentation des écrits recensés concernant la gouvernance d'entreprise et la gouvernance des projets afin d'éclaircir les distinctions entre les deux et préciser les rôles d'un bureau de gestion de projet.

2.1 Gouvernance d'entreprise

La gouvernance fournit un cadre pour la prise de décisions éthiques et l'action managériale au sein d'une organisation fondée sur la transparence, l'imputabilité et la définition des rôles. Elle fixe les balises de l'action de gestion, en définissant les objectifs de l'organisation et les moyens de les atteindre, ainsi que les processus que les gestionnaires doivent utiliser pour gérer leurs domaines de responsabilité (Muller, 2009).

L'OCDE considère que la gouvernance d'entreprise englobe les relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. Elle fournit la structure permettant de fixer les objectifs de l'entreprise et de déterminer les moyens pour atteindre ces objectifs et contrôler les performances (cité dans Kelly, 2010).

2.2 Gouvernance des projets et bureau de gestion de projets

La gouvernance des projets représente un système qui existe à un niveau plus élevé que le système de gestion de projet et qui en assure la supervision (Musawir et al., 2020). Alors que la gestion de projet s'intéresse à la manière dont le travail doit être organisé et mené, la gouvernance du projet s'attache à définir l'environnement institutionnel dans lequel les décisions relatives au projet sont prises et à garantir que ces décisions sont prises d'une manière cohérente avec les objectifs du projet et les intérêts des parties prenantes (PMI, 2016, cité dans Musawir et al., 2020). La gouvernance des projets est généralement requise pour autoriser le démarrage des projets et pour chaque phase d'un projet ; pour autoriser les modifications du projet ; et pour assurer la conformité aux politiques de l'organisation et à toute exigence légale ou réglementaire applicable (Too et Weaver, 2014).

Bureau de gestion des projets (BGP)

Un bureau de gestion de projets (BGP) représente une structure de gestion qui normalise les processus de gouvernance liés au projet et facilite le partage des ressources, des outils, des méthodologies et des techniques (PMI, 2021). Sa mission est d'améliorer l'efficacité de la gestion de projet, notamment en permettant l'acquisition de connaissances à partir d'échecs et de succès antérieurs, et en fournissant une gamme de services de soutien et de facilitation non seulement pour les projets, mais aussi pour les différents niveaux de gestion et les unités de soutien (Dai et Wells, 2004, cités dans Julian, 2008).

Un BGP a les responsabilités d'établir et de maintenir les normes des activités des projets au sein de l'organisation, afin que les GP puissent comprendre et appliquer les pratiques modernes de gestion de projet (Pande, 2012, cité dans Le Dinh et al., 2016). Selon Desouza et Evaristo (2006), l'objectif principal d'un BGP est de créer une base de connaissances en centralisant les informations dans l'organisation (cités dans Le Dinh et al., 2016). Pande (2012) mentionne que de nos jours, de nombreuses organisations ont reconnu la nécessité de

créer un BGP en tant que centre de gestion des activités et des performances des projets (cité dans Le Dinh et al., 2016).

Un BGP peut jouer un ou plusieurs des quatre rôles suivants dans une organisation : conseil, gestion des connaissances, établissement de normes et direction de la mise en œuvre (Desouza et Evaristo, 2006 ; Letavec, 2006; cités dans Le Dinh et al., 2016). Parmi les contributions clés apportées par les BGP efficaces énoncées par le PMI (2021) figure l'amélioration continue, le transfert de connaissances et la gestion du changement. Le PMI précise aussi que les BGP solides partagent régulièrement les résultats des projets dans l'ensemble de l'organisation, afin de transférer les connaissances précieuses acquises dans le cadre de chaque projet. Ces activités d'apprentissage et de partage éclairent les objectifs stratégiques et commerciaux, tout en améliorant les activités qui renforcent la réalisation des projets futurs.

2.3 Amélioration continue

L'amélioration continue se définit comme étant un processus d'innovation incrémentielle ciblée et soutenue à l'échelle de l'organisation (Bessant et Caffyn, 1997, cités dans Backlund et Sundqvist, 2018).

L'ASC correspond à la définition d'une organisation basée sur des projets, suggérée par Turner et Keegan (2000), puisque c'est une organisation dans laquelle la majorité des produits ou services sont produits par des projets, pour des clients internes ou externes (cités dans Backlund et Sundqvist, 2018). Selon Backlund et Sundqvist (2018) l'amélioration continue devrait être un objectif à atteindre pour ce type d'organisations, afin de devenir plus efficace dans la gestion et la réalisation des projets, mais cela est difficile à réaliser. En effet, un projet est généralement unique et nouveau, alors que l'amélioration continue requiert des activités répétitives basées sur une perspective de processus. De plus, toujours selon ces auteurs, une pression temporelle générale dans les projets peut, dans une certaine mesure, expliquer l'accent mis sur les tâches opérationnelles (c'est-à-dire dans des projets

spécifiques), par rapport à une vision holistique et à long terme (telle que promue dans l'amélioration continue), ce qui semble entraver la perspective des initiatives d'amélioration. L'étude réalisée par ces auteurs auprès d'équipes de gestion œuvrant au sein d'organisations basées sur des projets, les a conduits au constat que ces organisations ont des difficultés à tirer des enseignements des projets, car elles s'appuient sur des examens post-projet insatisfaisants et inadéquats et que l'approche se concentre sur la fin d'un projet et non sur le partage d'expériences en continu.

De son côté, Kerzner (2004) affirme que le bureau de projet peut être le mieux placé pour identifier les possibilités d'amélioration continue en raison de son rôle central dans le stockage des normes de pratique de gestion de projet et des leçons apprises (cité dans Julian, 2008).

2.4 Leçons apprises et gestion des connaissances

Le processus des leçons apprises vise à saisir les résultats et les expériences des succès, des échecs et des quasi-échecs, et à les intégrer dans la structure organisationnelle pour une utilisation future (McClory et al., 2017). Meredith et Mantel (2010) rapportent qu'une des principales causes fondamentales de l'échec d'un projet est la non-utilisation des rapports finaux de projets antérieurs, qui contenaient des recommandations pour les projets futurs (cités dans McClory et al., 2017). Les GP ont ainsi besoin d'une base de données cohérente à l'échelle de l'organisation pour pouvoir retrouver les enseignements pertinents. Toutefois, selon Wijnhoven (2003), de tels systèmes sont généralement confrontés à deux problèmes : l'intégration de nouvelles connaissances avec les connaissances existantes, et l'élimination des connaissances obsolètes de la base de données (cité dans McClory et al., 2017).

Julian (2008) ajoute que les pratiques de révision post-projet ne devraient pas se limiter à la codification des leçons apprises par le biais d'un rapport post-projet, car les connaissances sont construites lorsque les individus partagent leurs idées par le biais de mécanismes de collaboration, tels que la narration et le travail commun. Selon cet auteur les collectivités de

pratique sont dans la meilleure position pour codifier les connaissances, car elles peuvent combiner les aspects tacites et explicites.

Suite à des entretiens réalisés auprès de 20 dirigeants de BGP, ainsi que la tenue de deux *focus group*, Julian (2008) recommande de mettre tout autant l'accent sur les apprentissages à tirer des projets réussis que de ceux qui semblent avoir échoué. Il précise que si éviter les échecs est la pierre angulaire des pratiques d'apprentissage, reproduire les réussites doit être d'une priorité égale. En effet, il faut comprendre les raisons pour lesquelles les projets ont connu du succès. De plus, toujours selon cet auteur, si les pratiques d'apprentissage formelles sont continuellement axées sur des projets peu performants, l'organisation risque de donner aux pratiques d'apprentissage un caractère punitif, ce qui rend l'engagement dans ce processus moins attrayant pour les membres de l'organisation.

Julian (2008) recommande également de réfléchir aux apprentissages pendant toute la durée du projet, et ce minimalement à chaque jalon, plutôt que seulement à la clôture du projet. D'autant plus que pour les projets qui durent des mois ou des années, les membres du projet auront clairement des difficultés à se souvenir de la façon dont ils ont résolu les problèmes au cours du projet, ce qui rend l'apprentissage généré dans ces sessions très sélectif et potentiellement moins utile pour les équipes futures. Chronéer et Backlund (2015) soutiennent cette recommandation, en affirmant qu'un processus d'apprentissage de projet à l'échelle de l'organisation devrait soutenir l'apprentissage et le retour d'expérience non seulement à la clôture des projets, mais aussi entre les différentes phases du projet (cités dans Backlund et Sundqvist, 2018). Toutefois, bien que de nombreux GP considèrent les leçons apprises comme un exercice précieux et important, ils n'ont pas assez de temps pour les gérer (Kotnour, 2000, cité dans Backlund et Sundqvist, 2018).

L'*APMBOK* définit la gestion des connaissances comme le processus de conversion des informations et de l'expérience personnelle en connaissances collectives, par la gestion systématique des informations et de l'apprentissage, ce qui permet de les partager dans toute l'organisation (Association for Project Management, 2012, cité dans McClory et al., 2017).

Sivan (2000) précise que la gestion des connaissances est l'art d'effectuer des activités liées aux connaissances, telles que l'organisation, le blocage, le filtrage, le stockage, la collecte, le partage, la diffusion et l'utilisation d'objets de connaissances, tels que les données, les informations, les expériences, les évaluations, les idées, la sagesse et les initiatives (cité dans Le Dinh et al., 2016). De son côté, l'Association for Project Management considère le processus d'apprentissage comme un facteur clé de la maturité organisationnelle et comme un élément du développement professionnel (cité dans McClory et al., 2017).

McClory et al. (2017) ont proposé un cadre conceptuel triple-boucle pour l'apprentissage par projet, qui porte non seulement sur les projets et les processus, mais également sur l'organisation. Ce cadre est schématisé dans la figure ci-dessous.

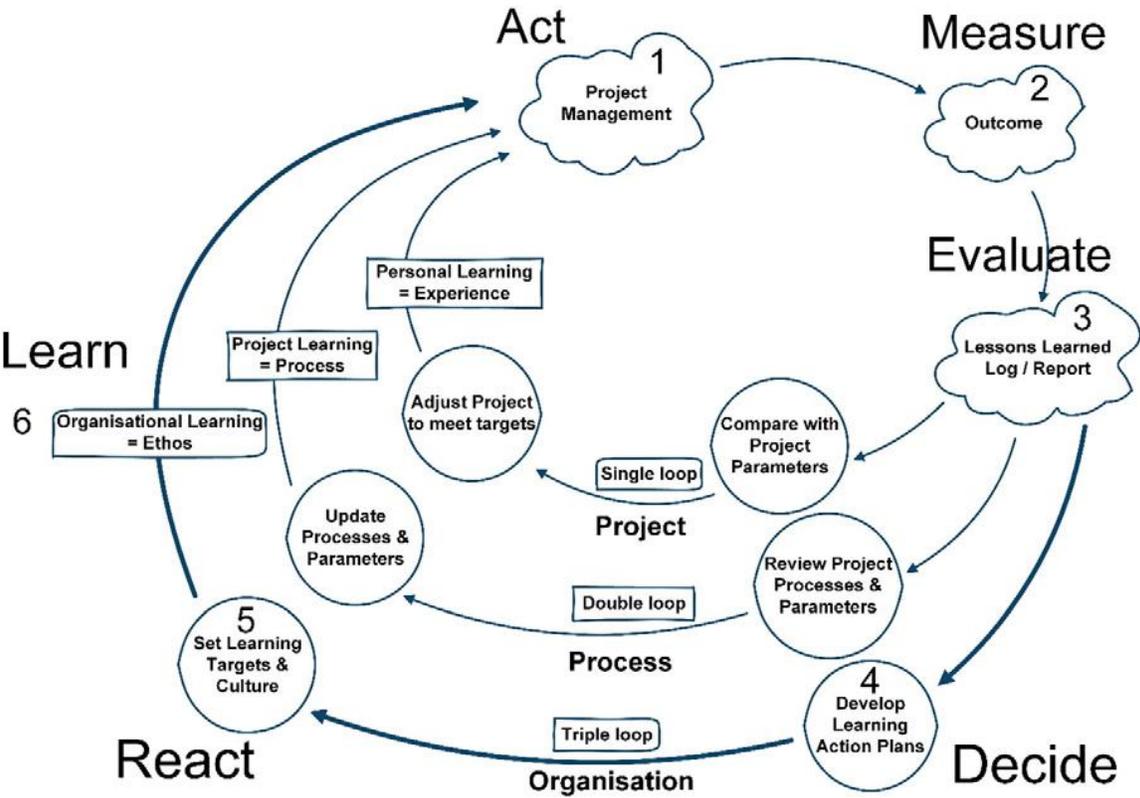


Figure 2.1 Triple-boucle pour l'apprentissage par projet

Selon ce modèle, les objectifs d'apprentissage sont définis à tous les niveaux organisationnels et devraient faire partie de l'analyse de rentabilisation, des bénéfices du projet et des processus de gestion des risques. Lors de la phase de planification du projet, des objectifs d'apprentissage devraient être fixés et présentés dans l'analyse de rentabilisation; lors de la livraison du projet, le projet et les apprentissages doivent être contrôlés; lors de la fermeture du projet, des plans d'action d'apprentissage doivent être définis et les objectifs organisationnels mis à jour. De plus, la base de données des leçons apprises doit être gérée activement afin de garantir la déduplication, la suppression du matériel obsolète et la résolution proactive des problèmes (McClory et al., 2017).

Une gestion inadéquate des connaissances peut entraîner la perte d'opportunités commerciales et peut affecter divers domaines d'activité des organisations, de la gestion des produits à la gestion des ressources humaines (Djordjevic-Boljanovic et al., 2013, cités dans Le Dinh et al., 2016). Selon Newell et al. (2006) des études récentes ont montré que les connaissances obtenues dans le cadre de projets précédents étaient rarement réutilisées dans les projets en cours. En effet, certains GP ont tendance à créer un nouveau système de connaissances pour un nouveau projet plutôt que d'utiliser les connaissances générées par les projets précédents (cités dans Le Dinh et al.). Puisque la principale raison de l'échec des projets est l'effet d'une gestion inadéquate des connaissances et de mauvaises pratiques de partage de l'information, l'un des principaux objectifs d'un BGP est de promouvoir l'apprentissage organisationnel (Desouza et Evaristo, 2006, cités dans Le Dinh et al., 2016).

2.5 Tableaux de bord

Voyer (1999) a énoncé de nombreuses fonctions se rattachant aux tableaux de bord, dont la mesure et le suivi de l'utilisation des ressources, du déroulement des activités, du fonctionnement de l'organisation, des résultats obtenus et de leur progression. Cet auteur mentionne aussi qu'« un tableau de bord doit être soutenu par une bonne technologie et s'y subordonner : c'est là qu'il y trouvera sa flexibilité et sa facilité d'utilisation » (p. 59) .

3. MÉTHODOLOGIE

Cette section fournit une description des outils de collecte de données utilisés pour recueillir les données pertinentes afin d'étudier la question de recherche. Rappelons que la question est la suivante : **de quelle façon s'effectue l'amélioration continue au sein de l'ASC et quelles sont les améliorations possibles?**

Une des méthodes de collecte de données employées fut la revue des documents internes de l'ASC. L'outil de gestion des documents Livelink, où sont répertoriés la plupart des documents internes de l'ASC, fut utilisé pour accéder à de multiples documents pertinents. Cet outil Livelink a notamment permis l'accès aux documents liés aux ECOGP précédents, aux versions antérieures du CGSI, à des présentations PowerPoint créées par le BGPE concernant diverses activités réalisées par le BGPE, à la base de données et au répertoire des leçons apprises, ainsi qu'à des comptes rendus de réunions.

Le site internet de GC, et plus précisément les pages portant sur les directives et politiques du CT s'appliquant aux investissements et aux projets, fut consulté fréquemment tout au long de cette étude. Ce site fournit notamment des informations concernant l'ECOGP, la gouvernance et le contrôle des projets, ainsi que les exigences du CT envers l'ASC.

Des entrevues libres (non dirigées) réalisées auprès de certains analystes du BGPE ont aussi permis de collecter des données supplémentaires. Ces entrevues avaient pour but de mieux comprendre l'historique à la fois du CGSI et de l'ECOGP, de connaître les activités réalisées ainsi que celles planifiées sur le plan de l'amélioration continue, de préciser les outils utilisés en lien avec l'amélioration continue, de cerner l'objectif derrière la mise à jour du CGSI et d'obtenir une multitude d'autres informations pertinentes.

Des recherches effectuées sur l'intranet de l'ASC ont également permis de collecter des données, non seulement sur les activités liées à l'amélioration continue mises en œuvre par le BGPE et sous leur responsabilité, mais également celles qui ne sont pas gérées par le

BGPE. La section intranet du BGPE a quant à elle permis de constater les différentes actions effectuées par le BGPE en lien avec l'amélioration continue, ainsi que celles à venir. Cette section de l'intranet, qui est gérée par le BGPE, a également fourni des informations sur des collectivités de pratique internes et externes.

Finalement, la présence aux rencontres hebdomadaires de l'équipe du BGPE a permis d'obtenir de nombreuses données pertinentes pour cette étude, au travers des échanges, discussions et réflexions de l'équipe.

4. RÉSULTATS ET ANALYSE

4.1 Description des résultats obtenus lors de l'étude par rapport à la question de recherche.

Cette étude a mis en lumière de nombreuses activités réalisées au sein de l'ASC et contribuant à l'amélioration continue. Certaines de ces activités sont initiées par le BGPE et sous sa responsabilité, alors que d'autres ne sont pas gérées par le BGPE.

4.1.1 Activités d'amélioration continue sous la responsabilité du BGPE

De cette étude, il est ressorti que les principales activités se rapportant à l'amélioration continue sous la responsabilité du BGPE sont les suivantes : l'examen de l'ECOGP ; la révision du CGSI et du guide d'interprétation l'accompagnant ; la gestion des connaissances, dont les leçons apprises ; la révision des gabarits, outils et formulaires de gestion de projet ; la mise à jour de la section intranet du BGPE ; l'optimisation de l'outil informatisé de création des tableaux de bord ; et une banque d'exemples de documents jugés de qualité et tirés de projets passés. Un exercice d'étalonnage avec un autre ministère du GC, a également été initié et amorcé par le BGPE au cours de mon stage.

ECOGP

Cet exercice, réalisé aux trois ans, permet d'identifier des opportunités d'amélioration au niveau de la gouvernance des projets et des diverses activités réalisées au cours du cycle de vie des projets. De plus, les GP doivent mettre à jour leurs documents qui serviront d'éléments probants pour l'ECOGP et s'assurer de leur conformité, ce qui peut représenter une occasion d'amélioration continue pour eux. L'ECOGP permet notamment d'évaluer la qualité des éléments probants, leur conformité et la fréquence de leurs mises à jour. Des tendances générales et des forces et faiblesses peuvent être dégagées non seulement pour

l'ensemble des projets, mais également par secteurs de projets. Les coordonnateurs des secteurs et les GP peuvent utiliser cet exercice pour analyser leur performance.

De plus, parmi les éléments probants utilisés pour l'ECOGP figurent « des constatations formulées au cours des trois dernières années, résultant des audits internes ou externes, des évaluations, des rapports ou d'autres constatations qui abordent la capacité organisationnelle de gestion de projet des ministères » (Gouvernement du Canada, 2022b). C'est donc un exercice propice aux réflexions, discussions et analyse, favorisant l'amélioration continue.

Par ailleurs, la façon dont l'exercice d'ECOGP est réalisé représente une opportunité d'amélioration continue en soi, puisque cette activité est répétée aux trois ans. Cependant le BGPE n'a malheureusement pas formulé de leçons apprises suite à l'exercice de 2020 et une des leçons apprises se rapportant à l'exercice 2017, mentionnée dans le rapport 2020, n'a pas été mise en application pour l'exercice 2022. En effet, l'action de collecter les éléments probants en continu, et plus précisément au début du projet ainsi qu'à chaque point de décision, plutôt que d'attendre le prochain exercice ECOGP, n'a pas été initiée.

Révision du CGSI et du guide d'interprétation

La révision D du CGSI avait été complétée en juin 2020 et réalisée notamment pour tenir compte de la nouvelle DGPP et la nouvelle PPGI du CT entrées en vigueur en 2019. La révision E finalisée en mars 2022 comporte plusieurs changements et mises à jour, dont une définition de l'investissement harmonisée avec la nouvelle version de la PPGI entrée en vigueur en mai 2021, ainsi que des modifications aux autorités d'approbation des projets. Un des objectifs derrière cette révision est d'alléger la gouvernance et déléguer davantage les pouvoirs d'approbation vers le bas. Selon les informations recueillies auprès des analystes du BGPE, les GP et les directeurs de secteurs trouvaient la gouvernance lourde et pas suffisamment flexible. Cela engendrait des délais, augmentant ainsi les risques que les contrats ne soient plus valides, et donc la nécessité de devoir les refaire. Le CGSI était davantage spécifique aux gros projets spatiaux, mais moins adapté aux petits projets en

technologies de l'information et infrastructure. La haute direction trouvait aussi que la gouvernance était lourde et souhaitait déléguer certaines approbations à un niveau inférieur.

De nouvelles questions ont été ajoutées dans le guide d'interprétation afin de clarifier certains des changements énoncés dans cette révision E du CGSI et des questions qui n'étaient plus pertinentes ont été retirées. De plus, le service des finances de l'ASC a été consulté pour les questions se rapportant aux approbations financières.

Leçons apprises :

Le CGSI énonce que la formulation des leçons apprises par les membres de l'équipe doit se faire tout au long du cycle de vie d'un projet. Chaque leçon apprise doit être rédigée par le GP à l'aide d'un gabarit créé par le BGPE et doit décrire l'événement déclencheur initial ainsi que des recommandations afin d'éviter de répéter cette situation indésirable dans les projets futurs. Cette leçon apprise est ensuite transmise aux analystes du BGPE, qui procèdent au dépôt dans le répertoire, car ce dernier est géré par le BGPE. Une base de données Excel est associée à ce répertoire et la recherche dans cette base de données se fait par catégorie/domaine de connaissances (intranet ASC). Le classement des leçons apprises par domaine de connaissances est complété, mais il reste à développer des recommandations plus spécifiques, ainsi qu'à archiver et nettoyer la base de données.

Actuellement les normes de conformité mentionnent que les leçons apprises des projets antérieurs « devraient », et non pas « doivent », être révisées et considérées avant de débiter le projet et que les leçons pertinentes devraient être consignées dans le plan de gestion de projet. Cela pourrait être une exigence plutôt qu'une suggestion, et il serait encore plus pertinent que les leçons soient révisées plus tôt dans le processus, avant même l'analyse des options. Toutefois, tant que la classification des leçons apprises n'est pas complétée et qu'il est difficile pour un GP de repérer les leçons pertinentes, il est possiblement trop tôt pour émettre une exigence à ce niveau.

Création d'un nouvel outil, révision des gabarits de formulaires de gestion de projet

La création de l'outil « Normes de conformité » va permettre d'assurer une plus grande conformité des projets envers le CGSI et les requis liés à l'ECOGP. Le formulaire « Note de décision d'investissement », qui est rempli par les GP lors des points de décision et de revue des projets, a été optimisé afin de favoriser davantage la conformité des projets envers les politiques et directives du CT, du CGSI et de l'ECOGP. Les divers gabarits utilisés par les GP seront révisés sous peu, afin d'intégrer les changements liés à la nouvelle version du CGSI et au nouvel outil « Normes de conformité ».

Modifications au niveau de la section intranet du BGPE

Des modifications ont été effectuées au niveau de la section intranet du BGPE, pour faciliter le repérage des documents et outils que les GP doivent utiliser. Le but de ces modifications apportées est de s'assurer que les outils et documents pertinents sont à jour et facilement accessibles. Les noms donnés aux gabarits dans le répertoire ont aussi été révisés, afin de favoriser l'uniformité envers les documents qui leur font référence, soit le CGSI, le guide d'interprétation du CGSI et les « Normes de conformité ».

Modification de l'outil utilisé pour compléter les tableaux de bord

Une version améliorée de l'outil « Suivi des investissements de l'ASC » a été implantée pendant mon stage. Cet outil permet plusieurs activités liées à la gouvernance des projets, dont la complétion des tableaux de bord informatisés mensuels. Les tableaux de bord des projets sont utilisés pour rendre compte de l'état de santé des projets. Ils sont produits mensuellement pour tous les projets, présentés au promoteur du projet et portés à l'attention du BGPE. Cette nouvelle version vise une simplification de l'entrée des données dans les tableaux de bord et du suivi de ces tableaux, ainsi que de l'extraction des données pertinentes.

Les quatre secteurs de l'ASC réalisant des projets se sont dits satisfaits du nouvel outil de suivi des investissements et cet outil permet un très bon suivi des actions requises pour

chaque projet. Par contre, l'analyse faite de ces tableaux par les secteurs n'est pas encore optimale. En effet, les tableaux sont davantage utilisés comme un outil de communication par le GP, envers le coordonnateur de son secteur et le directeur, plutôt que comme un outil d'analyse. Idéalement les tableaux de bord seraient analysés par secteurs, afin d'en dégager les grandes tendances, les défis (ex. non-respect de l'échéancier), ainsi que de façon plus globale pour l'ensemble des secteurs.

Banque d'exemples de documents tirés de projets passés, auxquels les GP peuvent se référer

La page intranet du BGPE propose une banque d'exemples de documents (formulaires, rapports) qui ont été complétés dans le cadre de projets passés et sélectionnés pour leur qualité. Toutefois, aucun de ces exemples n'est plus récent que septembre 2017. Personne au sein du BGPE n'est responsable d'ajouter de nouveaux exemples de documents considérés comme étant de bons exemples. De plus, les critères sur lesquels cette sélection se base ne sont pas indiqués.

Étalonnage avec le ministère de la Défense nationale

Le ministère de la Défense nationale (MDN) a été sélectionné étant donné ses similarités avec l'ASC. Le but de cet étalonnage est de comparer les processus et outils que le MDN utilise pour réaliser l'ECOGP, sa gouvernance des projets, ainsi que ses bonnes pratiques en gestion de projets, dans un souci d'amélioration continue et d'efficience. Des rencontres ont eu lieu les 10 février, 22 février et 20 avril 2022 et d'autres rencontres sont prévues. Le Cadre de développement des compétences en gestion de projets du MDN a également été abordé lors de ces rencontres et une approche de coordination et de partage de connaissances pour l'avenir est en développement.

4.1.2 Activités favorisant l'amélioration continue, non gérées par le BGPE

D'autres activités qui ne sont pas gérées par le BGPE, mais qui sont liées à l'amélioration continue, ont également été identifiées au cours de cette étude.

Comité consultatif sur la gestion de projets de l'ASC

Le Comité consultatif sur la gestion de projets (CCGP) est un comité interne de niveau gestion, composé de représentants de tous les secteurs de l'ASC. Les membres du comité peuvent donner des conseils au BGPE sur des questions liées à la capacité de gestion de projet de l'ASC, par exemple les processus, l'amélioration continue, la formation, etc. (ASC, 2022).

Collectivité de pratique en gestion de projet de l'ASC

« La Collectivité de pratique en gestion de projet de l'ASC est une plateforme informelle de communication et de collaboration axée sur le partage de connaissances, d'expériences, et d'idées entre les praticiens de gestion de projet à l'ASC, et l'amélioration de la capacité organisationnelle de gestion de projet ». Cette collectivité a été fondée en 2016 et a obtenu l'appui du comité d'amélioration continue de l'ASC. Cette collectivité compte de nombreux experts qui couvrent divers domaines de connaissances et auxquels les praticiens de gestion de projet peuvent se référer pour des conseils ou de l'aide sur un sujet spécifique (Intranet ASC).

Ce partage des connaissances s'effectue au travers de divers événements, dont le partage des leçons apprises une fois les projets clôturés; des séances d'information sur les nouvelles exigences du GC; des démonstrations sur des ressources et outils de gestion de projet qui se sont avérés utiles (Intranet ASC).

Communauté de pratique pangouvernementale sur la planification des investissements et la gestion des projets

De plus en plus d'employés de l'ASC, dont les analystes du BGPE, sont membres de cette communauté. Selon les informations recueillies sur le site GCpédia (accessible seulement via une connexion virtuelle privée du GC), cette communauté permet notamment « le partage des expériences et des connaissances entre les ministères et organismes fédéraux; l'élaboration et le partage de pratiques exemplaires en matière de planification des investissements et de gestion de projets [...] ».

Plan d'affaires 2021-2022 : Incomparable

Ce plan élaboré par l'ASC comporte une section décrivant des activités en lien avec l'amélioration continue : « [...] l'ASC examinera continuellement ses processus, ses méthodes et ses outils pour s'assurer qu'elle demeure un organisme bien outillé, agile et réceptif » (ASC, s.d., p. 30). Parmi les activités décrites dans ce plan se retrouvent notamment divers audits, des revues et des mises à jour.

Bilans de projets

L'ASC encourage la tenue de séances de bilan tout au long du projet, mais minimalement à la fermeture du projet. Les équipes de projets ont la responsabilité d'inviter la collectivité de pratique pour cette séance de fin de projet, afin de permettre le transfert de leurs connaissances à l'ensemble de l'organisation. De plus, les faits saillants des bilans sont documentés dans un répertoire accessible à l'ensemble des GP, via l'intranet. Par contre, un seul fait saillant est documenté dans le répertoire et personne ne semble mandaté pour maintenir le répertoire à jour. De plus, la différence entre une leçon apprise et un fait saillant n'est pas précisée.

Comité d'amélioration continue

La présidence de l'ASC avait mis sur pied un comité d'amélioration continue (CAC) composé de divers fonctionnaires de l'ASC, dont un représentant du PIP (programme dont fait partie le BGPE). Parmi les objectifs de ce comité était mentionné : « coordonner les activités en lien avec l'amélioration continue dans l'ensemble de l'organisation, communiquer efficacement les réussites et les résultats » (Intranet ASC). Ce comité a toutefois été aboli vers la fin 2021 et est remplacé par l'Espace I²A (voir les informations ci-bas). Les anciens membres du CAC qui voulaient poursuivre leur implication l'ont fait via une cellule d'arrimage I²A. Étonnamment la liste des activités d'amélioration continue n'a pas été mise à jour depuis 2018, bien que le CAC ait été aboli il y a quelques mois seulement. De plus, une annonce trouvée sur l'intranet de l'ASC mentionnait qu'en 2018 un blogue « Vers l'amélioration...et au-delà » allait être créé, mais le lien sur l'intranet ne fonctionne pas et aucune autre publication n'a été faite depuis. Il y a toutefois une boîte à idées disponible via l'intranet depuis 2017.

Initiative I²A et Espace I²A

L'innovation est un incontournable à l'ASC. L'initiative Des idées à l'action à l'innovation (I²A) comporte deux volets : un défi annuel sélectionné par le comité exécutif et visant une problématique précise; des initiatives provenant des employés et visant à solutionner des problématiques qu'ils ont eux-mêmes identifiées. L'Espace I²A est le nom donné au 2^e volet et propose « [...] un mécanisme et un soutien permettant aux employés de soumettre des solutions créatives dans les différents aspects de leur travail, de les expérimenter et de partager les idées et les leçons apprises avec les autres employés » (Intranet ASC).

4.2 Analyse et discussion des résultats obtenus

Cette analyse et discussion des résultats décrits à la section précédente se fait relativement au point de vue théorique proposé au chapitre 2, aux mandats confiés ainsi qu'à la question étudiée.

Rôles et responsabilités du BGPE

Cette étude a tout d'abord permis de comparer les rôles et responsabilités du BGP de l'ASC avec ceux énoncés dans la littérature. Le constat qui en ressort est que la plupart des principaux rôles et responsabilités énoncés à la section 2.2 sont effectivement assumés par le BGP de l'ASC. En effet, le BGPE établit et maintient les normes des activités des projets au sein de l'organisation; il normalise les processus de gouvernance liés au projet (notamment via le CGSI), il facilite le partage des ressources, des outils, des méthodologies et des techniques (via sa section intranet); il crée une base de connaissances en centralisant les informations pertinentes dans Livelink et sur l'intranet. Comme mentionné par Kerzner (2004) ce BGP est le mieux placé pour identifier les possibilités d'amélioration continue en raison de son rôle central dans le stockage des normes de pratique de gestion de projet et des leçons apprises (cité dans Julian, 2008).

Certaines lacunes ont cependant été notées au niveau du rôle de gestion des connaissances, plus précisément des difficultés à optimiser et à maintenir à jour les ressources et outils, par ex. le répertoire des leçons apprises, la banque d'exemples de documents de références pour les GP, etc.. Toutefois, ces lacunes peuvent être expliquées par un roulement de personnel au sein du BGPE, qui fait que l'équipe est incomplète depuis de nombreux mois, ainsi que par la quantité significative d'activités réalisées par le BGPE.

ECOGP :

Bien que cet examen 2022-2023 soit le 4^e ECOGP, peu de documents portant sur la planification des exercices précédents, et principalement celui de 2020, étaient disponibles

sur Livelink. Une quantité considérable de temps a donc été allouée au début de ce stage pour concevoir des présentations PowerPoint expliquant ce qu'est l'ECOGP et le plan de réalisation de haut niveau pour cet exercice, ainsi que pour réaliser un plan de communication et un échéancier.

Comme mentionné précédemment, il n'y a pas eu de leçons apprises tirées de l'exercice 2020 et une des leçons tirées de l'exercice 2017 n'a toujours pas été mise en pratique en vue des exercices subséquents. Afin d'appliquer cet apprentissage découlant de l'exercice 2017, le BGPE devrait tenter de collecter les éléments probants minimalement à la fermeture d'un projet, pour les projets dont le coût est supérieur à 2.5 millions, surtout qu'il y a toujours un risque que le GP attiré au projet ne travaille plus à l'ASC lors du prochain exercice ECOGP, ce qui complexifierait la collecte. Même qu'idéalement cette collecte devrait être effectuée au début du projet et à chaque point de décision, comme suggérée dans la leçon apprise. Il sera également important que le BGPE formule des leçons apprises pendant cet exercice 2022-2023 ainsi qu'à la fin de l'exercice, dans un souci d'amélioration continue et de gestion des connaissances dont l'ASC pourra grandement bénéficier lors de la prochaine évaluation.

Il ressort également de cette étude que les opportunités de gestion des connaissances et d'apprentissages liées à l'ECOGP pourraient être davantage exploitées. D'une part, les questions pour lesquelles le score obtenu est faible ou a connu une baisse significative par rapport à l'exercice précédent pourraient être extraites du rapport et analysées, afin d'émettre des suggestions d'actions permettant d'améliorer certaines faiblesses. D'autre part, les questions pour lesquelles le score s'est amélioré de façon significative pourraient également être mises en lumière. Ces constats pourraient être présentés aux coordonnateurs de secteurs, aux GP, ainsi qu'au CCGP et à la collectivité de pratique de l'ASC. Cela démontrerait encore plus un souci d'amélioration continue et faciliterait la compréhension de la valeur ajoutée de l'ECOGP auprès des diverses parties prenantes impliquées. L'ASC tirerait ainsi davantage de bénéfices de cette réflexion portant sur ses forces et ses faiblesses au niveau de ses capacités en gestion de projets.

Voici un exemple de question ayant connu une baisse significative entre 2017 et 2020 :
Dans quelle mesure les calendriers des projets sont-ils conformes à la structure de répartition du travail approuvée pour les projets ?

Score

0 = <10 pour cent des projets

1 = 10–24 pour cent des projets

2 = 25–49 pour cent des projets

3 = 50–69 pour cent des projets

4 = 70–90 pour cent des projets

5 = >90 pour cent des projets

En 2017 le score obtenu était de 3 (60% des projets), alors qu'en 2020 le score a diminué à 2 (28% des projets). Le pourcentage a ainsi diminué de moitié, ce qui est très significatif. Des actions pourraient ainsi être suggérées aux GP, afin de les aider à se conformer à cette exigence.

Un aspect intéressant est l'offre faite par l'analyste du SCT de réviser certaines réponses élaborées par le BGPE au fur et à mesure de leur rédaction, donc avant l'envoi du rapport, afin de donner une rétroaction et préciser si la quantité de détails et d'éléments probants fournis est adéquate. Il est possible que trop de temps, et donc de ressources, soient accordés à cet exercice et qu'une quantité moindre de justifications et d'éléments probants soit suffisante. Est-ce que suite au rapport envoyé au SCT en 2020 l'ASC aurait pu demander de la rétroaction par rapport à la quantité de ressources investies dans cet exercice? Ce niveau de ressources était visiblement suffisant, étant donné la catégorie 3 obtenue, mais est-ce qu'il pourrait être moins élevé tout en demeurant suffisant? Ce questionnement se justifie par le souci de bien utiliser les ressources, car l'ECOGP en mobilise beaucoup et que l'objectif est de maintenir la catégorie 3, et non pas d'obtenir un 4. Un autre questionnement pouvant être soulevé porte sur la démarche d'étalonnage concernant l'ECOGP auprès d'autres ministères : est-ce que l'ASC aurait dû débiter cette démarche il y a quelques années de cela?

Gestion des connaissances et leçons apprises

Comme mentionné par Julian (2008) et Backlund et Sundqvist (2018), les leçons apprises devraient être réfléchies, rédigées et partagées pour chaque phase du projet et non pas seulement lors de la clôture du projet. D'autant plus que les projets à l'ASC s'échelonnent sur plusieurs années et que comme l'a soulevé Julian (2008), les membres du projet sont susceptibles d'avoir des difficultés à se souvenir de la façon dont ils ont résolu les problèmes au cours du projet. De plus, les leçons apprises pourraient être consultées encore plus tôt dans le processus, dès l'analyse de rentabilisation et la charte de projet. Par ailleurs, ces leçons devraient inclure les réussites et non pas seulement les enjeux, comme recommandé par Julian (2008), afin de comprendre les raisons pour lesquelles les projets connaissent du succès. Actuellement, les leçons apprises à l'ASC sont plutôt reliées à des enjeux et aux risques rencontrés. Il faudrait ainsi ajouter un volet apprentissage et gestion des connaissances qui ne soit pas relié à un aspect négatif du projet. Une bonne pratique notée au sein de l'ASC qui mérite d'être soulignée est que les leçons apprises sont présentées à la collectivité de pratique lors de la clôture du projet, comme suggéré par Julian (2008).

Selon le cadre conceptuel triple-boucle pour les leçons apprises proposé par McClory et al. (2017), des objectifs d'apprentissage devraient être fixés et présentés dans l'analyse de rentabilisation. Cela est d'autant plus pertinent à l'ASC étant donné que les projets sont principalement innovateurs et liés à la recherche ainsi qu'au développement. De plus, lors de la fermeture du projet, des plans d'action d'apprentissage devraient être définis et les objectifs organisationnels mis à jour. L'ASC pourrait évaluer la pertinence d'intégrer ces pratiques au cours des prochaines années.

Wijnhoven (2003) a énoncé deux problèmes courants liés au répertoire des leçons apprises : l'intégration de nouvelles connaissances avec les connaissances existantes, et l'élimination des connaissances obsolètes de la base de données (cité dans McClory et al., 2017). Les nouvelles connaissances étant intégrées par les analystes du BGPE, ce problème n'en est pas un à l'ASC. Toutefois, bien qu'une vérification n'ait pas été faite à ce niveau, vu les

ressources limitées disponibles pour la gestion de ce répertoire, il est possible que les connaissances obsolètes ne soient pas retirées. De plus, l'ASC est confrontée à un autre problème n'ayant pas été identifié par cet auteur : les leçons apprises sont actuellement difficiles à repérer dans la base de données.

Un autre enjeu auquel l'ASC est confrontée est que plusieurs connaissances sont difficilement transférables, puisque les projets sont de type innovation/recherche et donc très spécifiques et différents les uns des autres.

En ce qui concerne les faits saillants liés aux bilans des projets, il faudrait que la responsabilité de les répertorier soit confiée à un groupe de personnes, puisque cette activité favorisant la gestion des connaissances est actuellement négligée. Est-ce que les GP devraient eux-mêmes les répertorier ou encore leurs coordonnateurs de secteurs ou bien la collectivité de pratique? De plus, il serait pertinent de préciser la distinction entre un fait saillant et une leçon apprise.

CGSI

Les révisions du CGSI sont un exemple concret d'amélioration continue au niveau de la gouvernance des projets. En effet, ces révisions permettent à l'ASC de s'arrimer aux nouvelles exigences du CT ainsi qu'aux bonnes pratiques en gestion de projet, tout en intégrant les recommandations et attentes des diverses parties prenantes, dont les GP et les comités de gouvernance d'entreprise.

Comme mentionné précédemment, le CGSI permet de rencontrer une des exigences de la DGPP du CT. Les révisions du CGSI amènent toutefois leur lot de défis. Dans un premier temps, le BGPE doit s'assurer de la congruence et de l'uniformité entre le CGSI et les documents qui lui sont associés, dont le guide d'interprétation, les « Normes de conformité » et les gabarits des nombreux formulaires utilisés par les GP. Lorsqu'une mise à jour est effectuée dans le CGSI, le BGPE doit donc réviser ces documents associés, vérifier s'il y a des impacts et faire les ajustements requis. Un défi supplémentaire est lié au fait que ce cadre

de gouvernance doit être disponible en français et en anglais et qu'il faut s'assurer que la bonne terminologie est employée lors de la traduction.

Banque d'exemples de documents de référence tirés de projets passés

Cette banque d'exemples est une initiative favorisant la gestion et le partage des connaissances, donc l'amélioration continue, mais elle n'est malheureusement pas maintenue à jour. Est-ce que la collectivité de pratique de l'ASC pourrait s'en charger au lieu du BGPE, lors de la clôture des projets, puisque tous les projets sont présentés à cette collectivité lors de leur clôture? Ou encore le CCGP?

Tableaux de bord

Le nouvel outil mis en place pour compléter les tableaux de bord respecte la recommandation énoncée par Voyer (1999), selon laquelle une bonne technologie est essentielle pour la flexibilité et la facilité d'utilisation de ces tableaux. Il est désormais plus facile pour les GP de compléter les tableaux de bord et pour les analystes du BGPE d'en extraire les données pertinentes.

Toutefois, comme expliqué à la section 4.1, les tableaux de bord ne sont pas utilisés à leur plein potentiel et pourraient davantage contribuer à l'amélioration continue. De plus, comme mentionné par Julian (2008) il faudrait porter une attention aux indicateurs verts (ce qui va bien), afin d'en tirer des apprentissages, et non pas seulement les indicateurs jaunes et rouges.

Création de l'outil « Normes de conformité »

Le CCGP, dont font partie plusieurs GP, a été informé et consulté à quelques reprises dans le cadre du développement de cet outil. Toutefois, cet outil n'a pas été évalué ni testé par des GP avant que la version finale ne soit disponible via Livelink et diffusée via la page intranet du BGPE. Il aurait été intéressant de recueillir les commentaires et suggestions d'un petit échantillon de GP, puisque les GP seront les principaux utilisateurs de cet outil, avant la fin

de la phase de développement et la diffusion de la version finale de l'outil. Cela aurait pu faciliter l'intégration et l'appropriation de ce nouvel outil par les GP.

De plus, la traduction de cet outil, qui a d'abord été élaboré en anglais, a été débutée trop tôt. Il a donc fallu refaire certaines sections de la version francophone à deux reprises suite aux changements apportés à la version anglophone.

Révision des outils et gabarits des formulaires utilisés par les gestionnaires de projet

La révision de ces outils est une activité étroitement reliée à l'amélioration continue, puisqu'elle permet d'intégrer, le cas échéant, les nouvelles pratiques et exigences en gestion de projet. Un des défis auxquels l'ASC est confrontée est l'uniformité dans les noms donnés aux gabarits en français et en anglais, car plusieurs documents réfèrent à ces gabarits.

Espace I²A qui remplace le CAC

Les informations concernant ce nouveau comité qui remplace le CAC sont difficiles à repérer sur l'intranet. L'amélioration continue est un thème qui devrait avoir son propre onglet sur la page intranet de l'ASC afin que toutes les activités et les comités qui s'y rattachent y soient répertoriés. Cela favoriserait l'implication de davantage de personnes et démontrerait que l'organisation accorde une grande importance à l'amélioration continue.

5. SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS

Cette étude a permis d'identifier de nombreuses activités contribuant à l'amélioration continue au sein de l'ASC. Alors que certaines de ces activités sont initiées par le BGPE et sont sous leur responsabilité, d'autres ne sont pas gérées par le BGPE. Toutefois, même pour ces dernières, le BGPE est souvent impliqué et participe à ces activités. Il va de soi que le BGPE est au cœur de nombreuses activités liées à l'amélioration continue, puisqu'il joue un rôle central au niveau de la gestion des connaissances, en favorisant l'acquisition, la centralisation et le partage des connaissances pour l'ensemble de l'organisation.

Toutefois, comme l'ont expliqué Backlund et Sundqvist (2018), l'amélioration continue est plus difficile à réaliser dans les organisations basées sur des projets, puisque les projets sont généralement uniques et nouveaux, alors que l'amélioration continue requiert des activités davantage répétitives. De plus, le BGPE est confronté à un roulement de personnel ainsi que des postes non comblés, ce qui représente un enjeu pour la continuité et la mise à jour de certaines initiatives et activités.

La revue de littérature décrite au chapitre 4 a permis de faire des constats concernant les activités actuelles de l'ASC, ainsi que de proposer des actions permettant d'appliquer les recommandations suggérées dans les articles consultés. Ces constats ainsi que les actions recommandées pour chacun sont décrits dans le tableau 5.1. Les observations réalisées tout au long de ce stage conduisent également à des recommandations supplémentaires, qui ne découlent pas de la revue de littérature, mais pourront assurément favoriser elles aussi l'amélioration continue au sein de l'ASC. Elles sont présentées dans le tableau 5.2. Quelques bonnes pratiques notées au sein de l'équipe du BGPE sont également présentées suite à ces deux tableaux.

Tableau 5.1 Constats et recommandations découlant de la revue de littérature

Constats	Recommandations
C1 : Aucune leçon apprise n'a été rédigée suite à l'ECOGP de 2020.	R1 : Formuler des leçons apprises lors de l'exercice 2022-2023 de l'ECOGP ainsi qu'à la fin de l'exercice, dans un souci d'amélioration continue et de gestion des connaissances dont l'ASC pourra grandement bénéficier lors de la prochaine évaluation (McClory et al., 2017; Sivan, 2000, cité dans Le Dinh et al., 2016).
C2 : Les résultats des scores obtenus aux questions de l'ECOGP ne sont pas analysés.	R2 : Extraire et analyser les questions de l'ECOGP ayant obtenu les scores les moins élevés ou ayant connu une baisse significative par rapport à l'exercice précédent, afin d'émettre des suggestions d'actions permettant d'améliorer certaines faiblesses. Les questions pour lesquelles le score s'est amélioré de façon significative pourraient également être mises en lumière (McClory et al., 2017).
C3 : Les leçons apprises sont exigées seulement lors de la clôture de la phase et la clôture du projet.	R3 : Étudier la possibilité que les leçons apprises soient demandées à chaque jalon du projet ou minimalement chaque point de décision et de revue du projet (Julian 2008; Chronéer et Backlund, 2015, cités dans Backlund et Sundqvist, 2018; Backlund et Sundqvist, 2018).
C4 : Les leçons apprises à l'ASC sont plutôt reliées à des enjeux et aux risques rencontrés.	R4 : Inclure dans les leçons apprises les réussites qui ne sont pas reliées à des enjeux ou risques (Julian, 2008).
C5 : Il n'y a pas d'objectifs d'apprentissage d'identifiés lors des étapes antérieures au projet.	R5 : Échanger sur la pertinence de fixer des objectifs d'apprentissage lors de la phase de conception ou planification du projet, et de les énoncer dans l'analyse de rentabilisation. Ces apprentissages peuvent porter p. ex. sur l'utilisation d'une nouvelle technologie, de nouvelles interfaces, de nouveaux partenariats, ou encore la réalisation du projet dans un mode différent (p. ex. en mode Agile). Lors de la fermeture du projet, des plans d'action pour les apprentissages pourraient être définis et les objectifs organisationnels pourraient être ajustés en conséquence (McClory et al., 2017).
C6 : Lors de l'évaluation des tableaux de bord, l'attention est portée seulement sur les indicateurs jaunes et rouges.	R6 : Porter une attention aux projets ayant obtenu majoritairement des indicateurs verts dans leurs tableaux de bord tout au long du projet, afin d'en tirer des apprentissages (Julian, 2008).
C7 : Peu de ressources sont attitrées à la gestion de la base de données et du répertoire des leçons apprises.	R7 : S'assurer de retirer les leçons apprises obsolètes, faciliter le repérage dans la base de données et développer des recommandations issues de ces apprentissages (Wijnhoven, 2003, cité dans McClory et al., 2017; Sivan, 2000, cité dans Le Dinh et al., 2016).

Tableau 5.2 Observations et recommandations supplémentaires

Observations	Recommandations
O1 : Les tableaux de bord sont davantage utilisés comme un outil de communication que comme un outil d'analyse.	R8 : Tenter d'analyser les tableaux de bord par secteurs, afin d'en dégager les grandes tendances et les défis, ainsi que de façon plus globale pour l'ensemble des secteurs.
O2 : La banque d'exemples de documents de référence tirés de projets passés n'est pas maintenue à jour.	R9 : Discuter de la possibilité d'une implication de la collectivité de pratique pour cette activité.
O3 : La responsabilité de répertorier les faits saillants n'est pas attribuée.	R10 : Confier cette responsabilité à un groupe de personnes: les GP ou les coordonnateurs de secteurs ou encore la collectivité de pratique.
O4 : La distinction entre une leçon apprise et un fait saillant n'est pas décrite.	R11 : Préciser cette distinction dans la section intranet du BGPE et dans les répertoires.
O5 : Plusieurs activités majeures ont été gérées parallèlement, dont l'ECOGP et le CGSI. Cela a mobilisé beaucoup de ressources au sein du BGPE et les secteurs de l'ASC se sont retrouvés submergés d'informations.	R12 : Éviter de gérer trop d'activités majeures en même temps et tenir compte des chevauchements lors de la planification des activités.
O6 : Plusieurs ajustements ont été requis au niveau des divers documents en lien avec la révision du CGSI et il y avait un risque que des informations ne soient pas uniformisées ou encore contradictoires.	R13 : Être vigilants par rapport aux interdépendances entre les documents et s'assurer d'une bonne communication entre les diverses personnes impliquées dans la révision de documents présentant des interrelations.
O7 : Une quantité non négligeable de temps a été allouée par l'équipe du BGPE à la traduction de certains documents, à la validation de la traduction faite par une firme externe, et la correction. Cela est une utilisation sous-optimale des ressources et de l'expertise.	R14 : Que le BGPE ait accès à une agente administrative.
O8 : Les attentes concernant les modifications des documents n'étaient pas toujours suffisamment précises et plusieurs itérations ont été requises.	R15 : Préciser davantage les attentes des diverses parties prenantes lors de la création et modification d'outils et documents de gouvernance, afin d'éviter de faire plusieurs itérations. De plus, les documents pourraient être vérifiés par le gestionnaire du BGPE en cours de modification, plutôt que d'attendre à la fin et de devoir refaire certaines sections.
O9 : Un échantillon de GP aurait pu évaluer et tester l'outil « Normes de conformité » avant sa diffusion, afin de recueillir leurs commentaires et suggestions.	R16 : Étudier la possibilité de faire évaluer et tester les outils par des GP pendant la phase de développement et avant le déploiement de la version finale.
O10 : L'information se rapportant à l'amélioration continue est difficile à repérer sur l'intranet.	R17 : Allouer un onglet à l'amélioration continue dans l'intranet de l'ASC.

Une dernière recommandation à l'intention du BGPE est de se référer aux normes ISO se rapportant à la gestion de projet, dont l'ISO 21505 et l'ISO 21503. L'ISO 21505, paru en 2017, fournit des recommandations pour la gouvernance de projets, programmes et portefeuilles. Ce document s'adresse notamment « [...] aux instances dirigeantes ainsi qu'aux membres de la direction et de l'encadrement susceptibles d'assumer des responsabilités en matière de gouvernance au sein de leur organisme » (ISO, s.d.a). L'ISO 21503, paru en 2022, fournit plutôt des recommandations sur le management de programme. Ce document émet « [...] des recommandations relatives aux concepts, aux conditions préalables et aux pratiques du management de programme qui sont importantes pour les programmes et ont un impact sur leur performance » (ISO, s.d.b). Ces normes ISO pourraient fort probablement s'avérer utiles à la création du cadre de gouvernance pour les programmes de projets.

Quelques bonnes pratiques notées au sein de l'équipe du BGPE

La stratégie de gestion du changement et de communication avec les secteurs appliquée par le BGPE mérite tout d'abord d'être soulignée. En effet, l'information était partagée de manière brève et régulière et l'équipe du BGPE s'est montrée disponible pour répondre aux questions et préciser des informations. L'importance de l'ECOGP a bien été expliquée aux diverses parties prenantes, ainsi que les enjeux reliés et la collaboration requise.

De plus, l'équipe démontre un souci de tirer des leçons et de s'améliorer. Par exemple, lors d'une rencontre hebdomadaire du BGPE, l'équipe a fait une analyse et rétroaction face aux multiples changements qui ont été réalisés simultanément (nouvelle version du CGSI, nouvel outil de suivi des investissements de l'ASC, modifications dans l'Intranet). L'équipe a reconnu avoir amorcé trop de changements en même temps et a mentionné en prendre bien note pour le futur.

Une autre bonne pratique est le registre d'actions du BGPE mis en place pendant mon stage, qui permet un très bon suivi des actions. Une personne responsable est désignée pour chaque

action, un ordre de priorité est établi et un suivi régulier des diverses actions est fait. Par exemple, certaines actions moins prioritaires liées au CGSI et n'ayant pas pu être complétées en raison des délais très serrés ont été notées dans ce registre d'actions, afin d'être complétées plus tard. L'équipe s'assure ainsi de ne pas les oublier et cela démontre un souci de rigueur et d'efficacité.

Enfin, l'équipe du BGPE a également exprimé et démontré à plusieurs reprises qu'elle se soucie de l'image et de la crédibilité du BGPE.

CONCLUSION

Ce stage de 16 semaines réalisé au sein de l'ASC, et plus précisément du BGPE, avait pour mandat général la participation à l'organisation, la planification et la réalisation des activités du BGPE liées à son rôle de gouvernance. Au travers de ce mandat, une étude fut réalisée sur l'amélioration continue au sein de l'ASC. De nombreuses activités contribuant à l'amélioration continue furent donc identifiées et analysées. Non seulement celles réalisées par le BGPE, mais également celles n'étant pas sous la responsabilité du BGPE. Un des constats suite à cette étude est que le BGPE joue un rôle clé dans l'amélioration continue, notamment sur le plan de la gestion des connaissances et du partage de l'information. Toutefois, la nature des projets réalisés à l'ASC complexifie cette amélioration continue et le transfert des connaissances.

De plus, le BGPE est confronté à deux principaux défis : un roulement de personnel et une très grande quantité d'activités sous leurs responsabilités. La continuité et la mise à jour de certaines initiatives et activités en sont donc affectées. Quelques recommandations ont été émises dans ce rapport, afin d'optimiser les activités favorisant l'amélioration continue déjà en place à l'ASC. Certaines recommandations sont davantage spécifiques et portent sur l'ECO GP, les leçons apprises, les tableaux de bord et les faits saillants, alors que d'autres recommandations sont plus générales.

En plus de m'avoir permis de mettre en application une pléiade de connaissances acquises pendant ma maîtrise et d'acquérir une expérience de travail en lien avec l'administration publique, ce stage m'a également confirmé mon intérêt pour le domaine de la gestion de projets. Je vais donc poursuivre ma spécialisation en gestion de projets, via un programme court à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Ce stage m'a permis de me familiariser avec la gouvernance de projets et me motive à m'orienter davantage vers ce champ d'expertise.

RÉFÉRENCES

Agence spatiale canadienne (ASC). (2022). *Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements* (révision E).

Agence spatiale canadienne (ASC). (s.d.). *Plan d'affaires 2021-2022 : Incomparable*.

Backlund, F. et Sundqvist, E. (2018). Continuous improvement: challenges for the project-based organization. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(7), 43-58.

Gouvernement du Canada (1990). *Loi sur l'Agence spatiale canadienne*. Repéré à <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-23.2/TexteCompleet.html>

Gouvernement du Canada. (2015). *Gestion des projets du gouvernement du Canada*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets.html>

Gouvernement du Canada. (2020). *Livre 2 – Rapports et gouvernance de l'Agence*. <https://www.asc-csa.gc.ca/fra/transparence/documents-information/2020-livre-2-rapports-gouvernance-agence.asp#1.2.1.6>

Gouvernement du Canada. (2021a). *Agence spatiale canadienne*. <https://www.asc-csa.gc.ca/fra/a-propos/asc-organisation.asp>

Gouvernement du Canada. (2021b). *Politique sur la planification et la gestion des investissements*. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32593>

Gouvernement du Canada. (2022a). *Loi sur l'Agence spatiale canadienne*. <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-23.2/TexteCompleet.html>

Gouvernement du Canada. (2022b). *Directive sur la gestion de projets et programmes*. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32594>

Julian, J. (2008). How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-Project Learning and Continuous Improvement. *Project Management Journal*, 39(3), 43-58.

Le Dinh, T., Ho Van, T. et Serge Nomo, T. (2016). A Framework for knowledge management in project management offices. *The Journal of Modern Project Management*, 3(3), 22-35.

McClory, S., Read, M. et Labib, A. (2017). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management* 35(1), 1322-1335.

Musawir, A. U., Abd-Karim, S. B. et Mohd-Danuri, M. S. (2020). Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management* 38(1), 1-16.

Organisation internationale de normalisation (ISO). (s.d.a). *ISO 21505 : 2017 Management de projets, programmes et portefeuilles — Recommandations sur la gouvernance* <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21505:ed-1:v1:fr>

Organisation internationale de normalisation (ISO). (s.d.b). *ISO 21503 : 2022 Management de projets, programmes et portefeuilles — Recommandations sur le management de programmes*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21503:ed-2:v1:fr>

Project Management Institute (PMI) (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and The Standard for Project Management* (7^e éd.).

Too, E. G. et Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management* 32(1), 1382-1394.

Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2^e éd.). Presses de l'Université du Québec.