

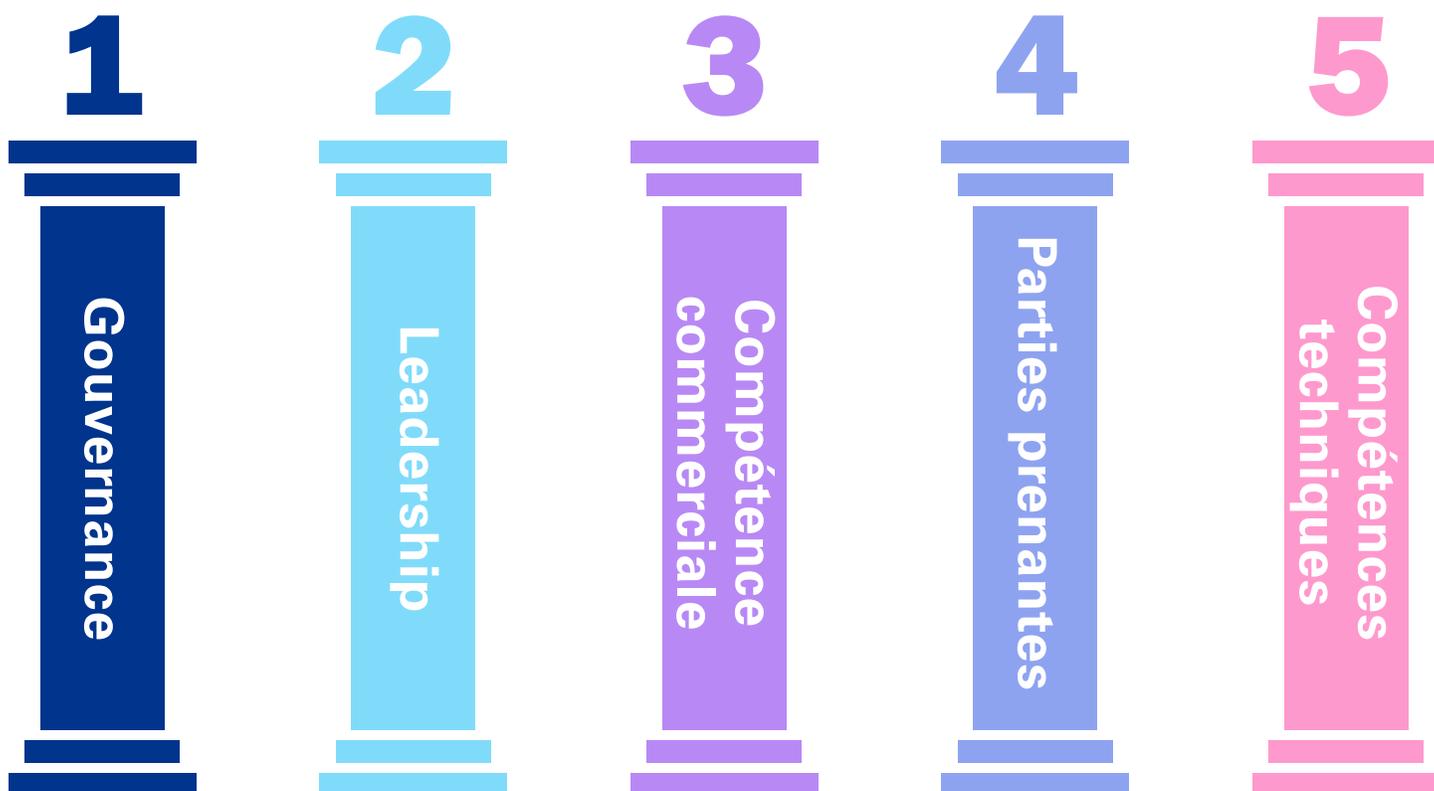


Gouvernance des grands projets

Bien au-delà de la routine



Les grands projets ont le potentiel de transformer des régions entières et la vie des gens qui y habitent. Cependant, le parcours menant de la conception à l'inauguration officielle peut être rempli d'obstacles et de décisions monolithiques qui feront ployer même les organisations les plus expérimentées. Bien que la réussite d'un grand projet dépende de l'ensemble des cinq piliers définis par KPMG, c'est souvent la gouvernance qui s'avère déterminante.



Une étendue qui dépasse de loin l'ordinaire

C'est là une situation courante : une entité gouvernementale ou une organisation à grande échelle entreprend un projet d'envergure en présumant que ses modèles de gouvernance (et ses effectifs) actuels sont bien outillés pour le mener à bien. Si elle est parvenue à gérer une multitude de projets valant plusieurs millions de dollars, alors pourquoi son approche devrait-elle différer pour un mégaprojet de plus d'un milliard de dollars?

La réponse est que les grands projets relèvent d'une catégorie distincte : par leur coût, leur degré de complexité et leur niveau d'exigence, ils éclipsent de loin tout ce qui ressemble à des projets de routine. Qu'il s'agisse de bâtir une infrastructure hospitalière, énergétique, ferroviaire, portuaire, industrielle ou routière (un pont, par exemple), les mégaprojets dépassent largement le cadre ordinaire et requièrent des partenaires, des compétences et des stratégies spécialisés.

Qu'on ne s'y méprenne pas : l'expérience compte bel et bien. Malgré tout, il faut un modèle de gouvernance de projet sur mesure pour s'assurer que les grands projets bénéficient de l'attention, de la supervision et de l'agilité nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation. Sans un tel modèle, les retombées peuvent rapidement passer de « enrichir une communauté » et « asseoir la réputation d'une entreprise » à « mettre fin à des carrières ».

Gouvernance d'entreprise et gouvernance de projet

On ne le répétera jamais assez : la gouvernance d'entreprise n'est pas analogue à la gouvernance des grands projets. La première représente la manière dont une organisation fonctionne au quotidien, tandis que la seconde constitue une structure spécialisée qui répond à la complexité et à la rapidité propres à l'environnement d'un projet d'envergure. Autrement dit, **elle veille à ce que les personnes adéquates prennent les bonnes décisions au moment opportun grâce à des informations exactes afin d'obtenir les résultats voulus pour éviter l'échec du projet.**

Pour certains, la gouvernance de projet prend la forme d'un comité directeur spécialisé établi au sein d'une organisation dans le seul but de mener à bien un grand projet donné. Pour d'autres, sa forme est plutôt celle d'une entité distincte établie à l'extérieur de l'organisation par l'entremise d'une filiale ou par l'intermédiaire de différentes autorités. Ce dernier cas est idéal pour les organisations ne disposant pas du personnel, de l'expérience ou des compétences nécessaires pour gérer un grand projet et s'assurer du respect des obligations qui s'y rattachent en matière de surveillance et de certification.

Certaines organisations envisagent d'insérer une nouvelle fonction de gestion de grand projet au sein de leurs structures de gouvernance d'entreprise. Agir de la sorte revient toutefois à demander au conseil d'administration et à la direction d'exploiter deux entreprises extrêmement exigeantes en même temps pendant plusieurs années, voire une décennie. Celles qui empruntent cette voie découvrent souvent sur le tard qu'il leur manque la concentration, l'expérience, les ressources, l'agilité et la capacité décisionnelle nécessaires pour superviser efficacement un grand projet.

Éléments clés de la gouvernance des mégaprojets

Toute gouvernance efficace de grands projets comporte quatre éléments. Chacun des aspects fondamentaux suivants est mis en relief différemment au sein du cadre des cinq piliers de KPMG :



Autorité

L'entité responsable de la gouvernance du projet possède une structure de direction clairement définie et jouit de l'autorité nécessaire pour mettre en œuvre le projet et prendre rapidement les décisions importantes le concernant, et ce, tout au long de son cycle de vie.



Autonomie

L'équipe responsable de la gouvernance du projet a la confiance et le soutien de l'organisation pour agir de façon indépendante tout au long du cycle de vie du projet. D'ailleurs, le niveau d'indépendance peut fluctuer à mesure que le projet avance. Au début, par exemple, l'équipe peut avoir besoin d'être en relation étroite avec l'organisation afin de définir le projet et de veiller à ce que l'ensemble des parties prenantes soient sur la même longueur d'onde. À mesure qu'elle s'achemine vers la réalisation de ses objectifs, l'équipe peut gagner en autonomie pour augmenter sa rapidité et son efficacité. Enfin, il est possible que l'équipe de gestion se rapproche de nouveau de l'organisation vers la fin du mandat.



Harmonisation

La gestion d'un grand projet doit se faire conformément aux objectifs de l'organisation. Tout écart doit être repéré et corrigé au fur et à mesure que le projet avance.



Divulgateion

La dernière chose qu'une partie prenante souhaite se retrouver à dire? « Si j'avais su plus tôt, j'aurais corrigé le tir. » C'est pourquoi il est essentiel d'intégrer des mécanismes de surveillance et de transparence dans la structure de gouvernance du projet pour que toutes les parties prenantes (l'organisation, les partenaires, les investisseurs, etc.) puissent s'assurer que le projet est sur la bonne voie tout au long de sa réalisation.

Quelques remarques sur la certification

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la certification est un élément clé d'une gouvernance efficace et transparente des grands projets. Grâce à l'intégration d'une forme de certification (des examens indépendants, par exemple), les chefs de projet et les superviseurs peuvent repérer et régler les problèmes à mesure qu'ils surviennent au lieu d'être pris de court ultérieurement. En fin de compte, c'est à l'organisation qu'il revient de décider à quel moment ou dans quelle mesure des mécanismes de certification doivent être mis sur pied, en fonction de l'étendue du projet, de l'expérience de l'équipe ou même du niveau de confiance des parties prenantes.

Fondements des cadres de gouvernance

Il est utile de savoir reconnaître quels éléments composent une gouvernance réussie des grands projets, comme l'autorité, la reddition de comptes, l'harmonisation et la divulgation. Toutefois, il est également essentiel de créer et de mettre en œuvre un cadre de gouvernance qui incarne et applique ces principes tout au long de la durée du projet.

Voyons de quelles façons cela se traduit dans le concret :

- une structure organisationnelle qui établit clairement la reddition de comptes, l'exercice de l'autorité, les rôles et les responsabilités de chaque personne à l'égard du projet;
- des procédures explicites de prise de décision et des protocoles de transmission aux échelons supérieurs;
- des mécanismes de surveillance et de production de rapports intégrés à tous les niveaux afin de maintenir la visibilité des objectifs et l'harmonisation des parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'équipe de gestion;
- la prise en compte des objectifs de l'organisation, des interrelations entre celle-ci et le projet, de la certification indépendante, etc.

Le processus de conception d'un véritable cadre de gouvernance adapté à un grand projet exige un examen personnalisé et approfondi de chacun de ces fondements, mais ce sont là les éléments essentiels.

Trop grand pour échouer

Une bonne gouvernance de projet peut mener à des réalisations historiques. Elle donne des ailes à des visions qui transforment des villes, révolutionnent des industries et créent des événements tout à fait singuliers. En contrepartie, une mauvaise gouvernance peut porter durablement préjudice à une organisation, ruiner des carrières et éroder la confiance du public ou de la clientèle. Si les grands projets réussis abondent, on trouve tout autant de contre-exemples où les résultats attendus n'étaient pas au rendez-vous, parce que des personnes pas toujours adéquates n'ont pas pris les bonnes décisions au moment opportun grâce à des informations exactes.

La vue d'ensemble

Nous avons traité en long et en large de la nécessité d'une gouvernance rigoureuse, autonome, responsable et agile. Pourtant, il ne s'agit là qu'un seul des cinq piliers du succès de tout projet d'envergure, les autres étant le leadership, la compétence commerciale, les parties prenantes et les compétences techniques. [Apprenez-en davantage sur les facteurs de succès des grands projets.](#)



Communiquez avec nous



Doug Ewing

Associé, Services-conseils transactionnels,
Infrastructure
+1 604 691 3022
dewing@kpmg.ca



Zach Parston

Associé, Services-conseils
+1 403 691 8161
zparston@kpmg.ca

home.kpmg/ca/fr



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

© 2022 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 16361