

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**IMPLANTATION D'UNE MÉTHODE DE GESTION DE PROJET À
L'OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR**

Par
Andrée-Anne Joly

RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ENAP,
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
OPTION POUR ANALYSTES
(Analyse et développement des organisations)

Office de la protection du consommateur

Québec
Juin 2010

STA
2502

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**IMPLANTATION D'UNE MÉTHODE DE GESTION DE PROJET À
L'OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR**

Par
Andrée-Anne Joly

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

RAPPORT DE STAGE PRÉSENTÉ À L'ENAP,
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
OPTION POUR ANALYSTES
(Analyse et développement des organisations)

Office de la protection du consommateur

Québec
Juin 2010

Table des matières

Remerciements	iii
Liste des annexes	iv
Liste des tableaux et figures	v
Introduction	2
1. L'Office de la protection du consommateur	4
2. La gestion de projet à l'Office	6
2.1 Structure de l'Office	6
2.2 Le portefeuille de projets de l'Office	8
2.3 L'implantation d'un guide de gestion de projet à l'Office	9
3. Description du mandat	13
4. Méthodologie	14
4.1 Analyse documentaire	14
4.2 Population et échantillon	18
4.3 Outils de collecte de données	20
4.3.2 Questionnaires	21
4.4 Utilité et limites de la recherche	22
5. Résultats	23
5.1 Résultats des questionnaires et entrevues	23
5.2 Principaux constats	30
5.3 Besoins de l'Office en gestion de projet	32
5.4 Guide de gestion de projet	33
6. Discussion et recommandations	35
Conclusion	36
Bibliographie	37

21 JUIL 2010

Remerciements

Pour la réalisation du présent stage, je tiens d'abord à souligner la contribution importante de Sophie Brière, qui m'a apporté son expertise et son soutien tout au long de cette démarche. Elle a démontré une grande disponibilité à mon égard pendant toute la durée de mon séjour à l'Office et m'a guidé dans l'accomplissement des activités du stage.

Je tiens aussi à remercier spécialement le Directeur de la planification et des communications, Jorge Passalacqua, qui a su me guider tout au long de la réalisation de mon mandat et qui a fait preuve d'une grande collaboration tout au long de mon passage à l'Office.

Un grand merci à l'équipe du Service de la planification, Francis Rémillard et Marie-Eve Normandeau, personnes qui ont su m'appuyer tout au long de l'accomplissement de mon stage et qui ont fortement contribué à faire de celui-ci une réussite. Leur coopération, leur soutien et leur expertise ont été pour moi très aidants et fort appréciés.

La disponibilité des membres du comité de gestion de l'Office, autant pour la réalisation des entrevues que pour le suivi des principales étapes de mon stage, a été grandement appréciée. Il fut enrichissant de requérir à leur expertise et leur expérience pour guider mon projet, ainsi qu'obtenir des informations stratégiques privilégiées, qui m'ont été grandement utiles.

Enfin, je tiens à remercier l'ensemble des membres du bureau de Québec pour l'accueil qu'ils m'ont offert, ainsi que pour leur participation à plusieurs activités liées à la réalisation de mon stage.

Liste des annexes

Annexe 1 – Tableau synoptique du *Plan stratégique 2009-2013*

Annexe 2 – Organigramme de l'Office de la protection des consommateurs

Annexe 3 – Mandat de stage

Annexe 4 – Étalonnage

Annexe 5 – Guide d'entrevue sur la gestion de projet

Annexe 6 – Questionnaire sur la gestion de projet

Annexe 7 – Activités de communication réalisées pendant le stage

Annexe 8 – Guide de gestion de projet pour l'Office de la protection du consommateur

Liste des tableaux et figures

Tableaux	Page
Tableau 1 – Répartition de l'échantillon par unité administrative	20
Tableau 2 – Question générale (professionnels)	24
Tableau 3 – Questions générales (gestionnaires)	24
Tableau 4 – Définition des projets (gestionnaires)	25
Tableau 5 – Planification des projets (professionnels)	26
Tableau 6 – Planification des projets (gestionnaires)	27
Tableau 7 – Mise en œuvre des projets	28
Tableau 8 – Guide de gestion de projet	29
Tableau 9 – Séances de présentation du Guide de gestion de projet	34

Figures	Page
Figure 1 – La gestion des activités à l'Office de la protection du consommateur	8
Figure 2 – La gestion de portefeuille de projets dans la structure managériale de l'Office	9
Figure 3 – Finalités de l'implantation d'une méthode de gestion de projet à l'OPC	11

Introduction

Le présent stage s'inscrit dans le cadre de la maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP), dans la concentration analyse et développement des organisations. En effet, la formation pour analyste permet aux étudiants des cycles supérieurs d'acquérir des connaissances importantes sur les enjeux et défis vécus par les organisations publiques québécoises, sur leur développement et leur fonctionnement. La formation en analyse et développement des organisations met aussi un accent important sur l'étude de la structure organisationnelle, de l'organisation du travail, ainsi que sur les questions touchant la modernisation de l'État et les obligations des organisations publiques en regard de la Loi sur l'administration publique (gestion par résultats). Elle touche notamment les notions de culture organisationnelle et les conflits de pouvoir présents au sein des organisations, à des fins de poser, en tant qu'experts du développement des organisations publiques, des diagnostics organisationnels.

Ainsi, le stage réalisé à l'Office de la protection du consommateur (OPC) s'inscrit dans une optique de développement organisationnel et d'amélioration des méthodes de gestion à l'intérieur de l'organisation. Il s'inscrit dans les visées de l'organisme d'avoir une efficience et une efficacité accrues dans la réalisation des projets, dans un contexte de limitation importante de ressources humaines. De plus, avec l'adoption d'une planification stratégique et les nouvelles orientations qui en découlent, l'organisation est en mouvement constant et de plus en plus de projets sont en cours. Parmi ces projets, il y a eu à l'automne 2009 la mise en place d'un portefeuille de l'ensemble des projets de l'organisation. Le mandat de l'étudiante était donc complémentaire et consistait à déterminer les besoins de l'Office en matière de gestion de projet, dans l'optique d'y implanter et d'y diffuser une méthode de gestion de projet. Il est donc possible de voir que le mandat s'est inscrit dans un contexte organisationnel favorable, de même que dans une optique d'amélioration des pratiques de gestion.

Le présent rapport de stage présente donc les activités que l'étudiante a réalisées à l'Office de la protection du consommateur pendant les seize semaines de stage. En premier lieu, la présentation de l'Office de la protection du consommateur, de sa mission, de ses activités, ainsi que du Service de la planification, où le stage a été réalisé, sera faite.

Ensuite, la gestion de projet à l'Office sera présentée, soit d'abord la façon dont elle s'inscrit à travers la structure fonctionnelle de l'organisation et ensuite où elle se situe dans la structure managériale. Puis, seront présentées les fins pour l'organisation de l'implantation d'une méthode de gestion de projet et son impact pour la réalisation de certaines de ses activités.

En troisième lieu, le mandat et les livrables de l'étudiante seront amenés, en fonction du contexte organisationnel qui sera précédemment énoncé, afin de bien saisir les choix méthodologiques utilisés.

En quatrième lieu, le présent rapport fera état de la méthodologie utilisée par l'étudiante pour recueillir l'information nécessaire à l'identification des besoins de l'organisation et à la réalisation du guide de gestion de projet qui réponde aux attentes de l'organisme d'accueil. Les trois méthodes de collecte de données, soit la recherche documentaire, les entrevues et les questionnaires, seront détaillées.

Cinquièmement, le présent rapport fait état des résultats obtenus par l'intermédiaire des trois méthodes de données. Les résultats aux questions des entrevues réalisées et des questionnaires distribués seront d'abord présentés de façon assez détaillée. Puis, il sera question des analyses de ces résultats en ce qui concerne les constats sur la situation actuelle de l'organisation ainsi que ses besoins en matière de gestion de projet.

Enfin, des recommandations à l'intention de l'organisme d'accueil pour assurer un suivi par rapport aux activités de stage réalisées, ainsi qu'assurer un suivi de l'implantation du projet seront énoncées.

1. L'Office de la protection du consommateur

L'Office de la protection du consommateur est un organisme public qui a été créé en 1971, année où fut sanctionnée la Loi sur la protection du consommateur (LPC). L'Office est un organisme qui vise à assurer un équilibre dans le marché québécois de la consommation. Il vise à ce que les relations soient équitables entre les consommateurs et les commerçants, ainsi qu'à promouvoir et mettre des actions en place pour établir un climat de confiance dans le marché de la consommation. L'Office prône donc à la fois la responsabilisation accrue des consommateurs dans leurs choix de consommation, ainsi que le respect par les commerçants des obligations auxquelles les soumettent les lois.

Mission

- L'Office de la protection du consommateur surveille l'application des lois sous sa responsabilité, informe collectivement et individuellement les consommateurs, les éduque, reçoit leurs plaintes ; de plus, il favorise la concertation des acteurs du marché de la consommation.

Vision

- *Des consommateurs responsables et confiants dans un marché équilibré.*

L'Office est un organisme qui offre des services à l'ensemble des consommateurs québécois et qui délivre des permis d'exploitation à plusieurs catégories de commerçants. Il est composé de quatre directions (voir Annexe 2), dont les bureaux sont répartis dans onze régions administratives du Québec, afin de desservir les consommateurs à la grandeur de la province. Les principaux mandats de l'Office de la protection du consommateur sont les suivants¹ :

- **La surveillance des lois de l'Office**, en recevant les plaintes des consommateurs, ainsi qu'en délivrant des permis d'exploitation dans les domaines suivants : agences de voyages, commerce itinérant, studios de santé, prêt d'argent, agences de recouvrement et vente de garanties supplémentaires d'automobiles. L'Office procède aussi à des inspections et des enquêtes pouvant mener à des poursuites judiciaires, afin de surveiller le niveau de conformité aux lois des commerçants. Les quatre lois de l'Office sont les suivantes :
 - Loi sur la protection du consommateur ;
 - Loi sur les agents de voyage ;
 - Loi sur le recouvrement de certaines créances ;
 - Loi sur les arrangements préalables de services funéraires et de sépulture.

¹ OPC (page consultée le 26 avril 2010) <http://www.opc.gouv.qc.ca/WebForms/APropos/Mission.aspx>

- **L'information et l'éducation aux consommateurs et aux commerçants**, en répondant aux demandes de renseignements, en diffusant de l'information collective par l'intermédiaire du site Internet ou de brochures, en faisant des interventions dans les médias et en transmettant de l'information aux jeunes dans les écoles.
- **La concertation** avec les acteurs du milieu de la consommation pour des ententes, le partage d'information ou encore de la consultation (associations de consommateurs, ministères et organismes publics, milieu universitaire, associations de commerçants, etc.).
- **L'indemnisation** des consommateurs, dans les secteurs couverts par un régime de protection financière (cautionnement, fonds d'indemnisation ou comptes en fidéicomis) pour les agences de voyages, le recouvrement de certaines créances, le commerce itinérant, les garanties supplémentaires, ainsi que les studios de santé².

Service de la planification

Le Service de la planification (SPL) fait partie de la Direction de la planification et des communications, au Secrétariat général. Le SPL est un service qui travaille en soutien à la gestion de l'organisation et à la gouverne. Il est responsable de la reddition de comptes par rapport aux activités réalisées dans l'organisation (déclaration de services aux citoyens, rapport annuel de gestion, planification stratégique, étude de crédits, etc.). Il a notamment dirigé la démarche qui a mené à la nouvelle planification stratégique et il gère trimestriellement le tableau de bord de gestion de l'Office. Le service est aussi responsable du volet recherche et évaluation de l'organisation, notamment en réalisant ou en faisant les liens avec des firmes spécialisées pour réaliser des sondages, tel que le sondage sur le climat organisationnel et le sondage sur la satisfaction de la clientèle par l'intermédiaire de l'outil québécois de mesure (OQM). Le SPL réalise aussi des recherches d'étalonnage par rapport aux organismes canadiens et mondiaux de protection du consommateur et produit des documents de veille stratégique.

Le Service de la planification joue aussi un important rôle de conseil à la gestion pour la haute direction de l'Office, à travers de nombreux mandats *ad hoc*, tels que la production de notes de service ou de mémoires au Conseil des ministres. Il participe notamment à plusieurs projets administratifs dans l'organisation (gestion de portefeuille de projets, révision des processus de travail, révision de la Déclaration de services aux citoyens, gestion des risques, etc.). Bref, le rôle du service est très horizontal et sert principalement à la promotion de bonnes pratiques de gestion dans l'organisation, ce qui fait du service l'endroit le plus pertinent pour mener un stage en gestion de projet.

² OPC (page consultée le 26 avril 2010) <http://www.opc.gouv.qc.ca/WebForms/APropos/Mission.aspx>

2. La gestion de projet à l'Office

La présente section sert à décrire le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le stage, afin de bien comprendre la conjoncture dans laquelle se sont inscrites les activités de l'étudiante. Cette section est divisée en trois parties et est décrite à l'aide de trois figures. Tout d'abord, la première partie présente la structure fonctionnelle de l'Office de la protection du consommateur. La figure 1 permet de situer à la fois la gestion de projet ainsi que le portefeuille de projet dans la structure organisationnelle, tout en démontrant les liens de ces deux activités avec les autres activités de l'organisation. En second lieu, la figure 2 présente où se trouve le portefeuille de projet, instance décisionnelle de la gestion de projet, dans la structure managériale de l'Office. Enfin, la troisième partie présente les fins de l'implantation d'un guide de gestion de projet pour l'organisme d'accueil. La figure 3 présente les principaux objectifs pour l'organisation de posséder sa propre méthode de gestion de projet, ainsi que les finalités d'un guide pratique.

2.1 Structure de l'Office

Il importe de bien comprendre où se situe la gestion de projet dans la structure organisationnelle de l'Office, afin de bien saisir la démarche de stage. La figure 1 ci-dessous présente les trois niveaux hiérarchiques structurels de l'Office, soit les niveaux stratégique, tactique et opérationnel. Elle présente aussi quelques unes des activités importantes qui sont réalisées à chaque niveau, ainsi que la façon dont ces activités sont interreliées entre elles.

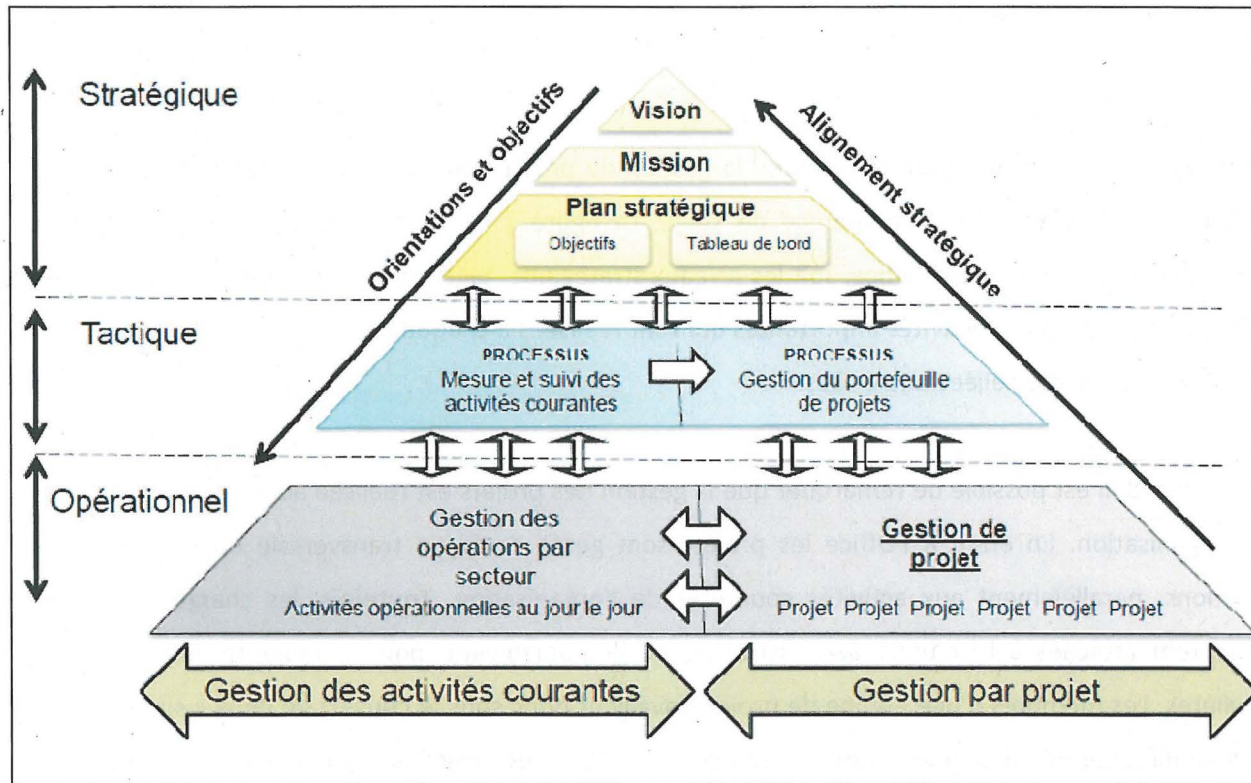
Tout d'abord, il est possible de remarquer que la gestion des projets est réalisée au niveau opérationnel de l'organisation. En effet, à l'Office les projets sont gérés de façon transversale dans les diverses directions, parallèlement aux activités courantes de l'organisation. Toutefois, les chargés de projet demeurent attachés à leur unité administrative, où ils poursuivent, pour la majorité, leurs activités régulières. Les membres d'une équipe de projet travaillent donc sous le couvert de deux « supérieurs », soit leur directeur hiérarchique (autorité formelle) et le chargé de projet. Il s'agit donc d'une structure de projet appelée matricielle³, car les projets sont gérés horizontalement à travers la structure fonctionnelle et où les équipes de projet se voient rarement affectées à plein temps à des projets.

³ Gray et Larson (2007)

Dans un autre ordre d'idées, le suivi de la gestion de projet est assuré à la fois par les gestionnaires intermédiaires (niveau tactique) et le comité de gestion (niveau stratégique). Les gestionnaires intermédiaires imputables du suivi des projets de leur unité administrative et doivent rendre des comptes au comité de gestion, alors que celui-ci est responsable du suivi l'ensemble des projets de l'Office. Le comité de gestion prend les décisions ultimes quant à la réalisation ou à la non-réalisation des projets, ainsi que par rapport à leur nature et ampleur.

Ici, il est intéressant de préciser que la diffusion d'un guide de gestion de projet à l'ensemble de l'organisation permet de préciser le rôle de chacun des nombreux acteurs de la gestion de projet, et ce, à tous les niveaux, malgré que les projets soient gérés au niveau opérationnel.

Figure 1 – La gestion des activités à l'Office de la protection du consommateur



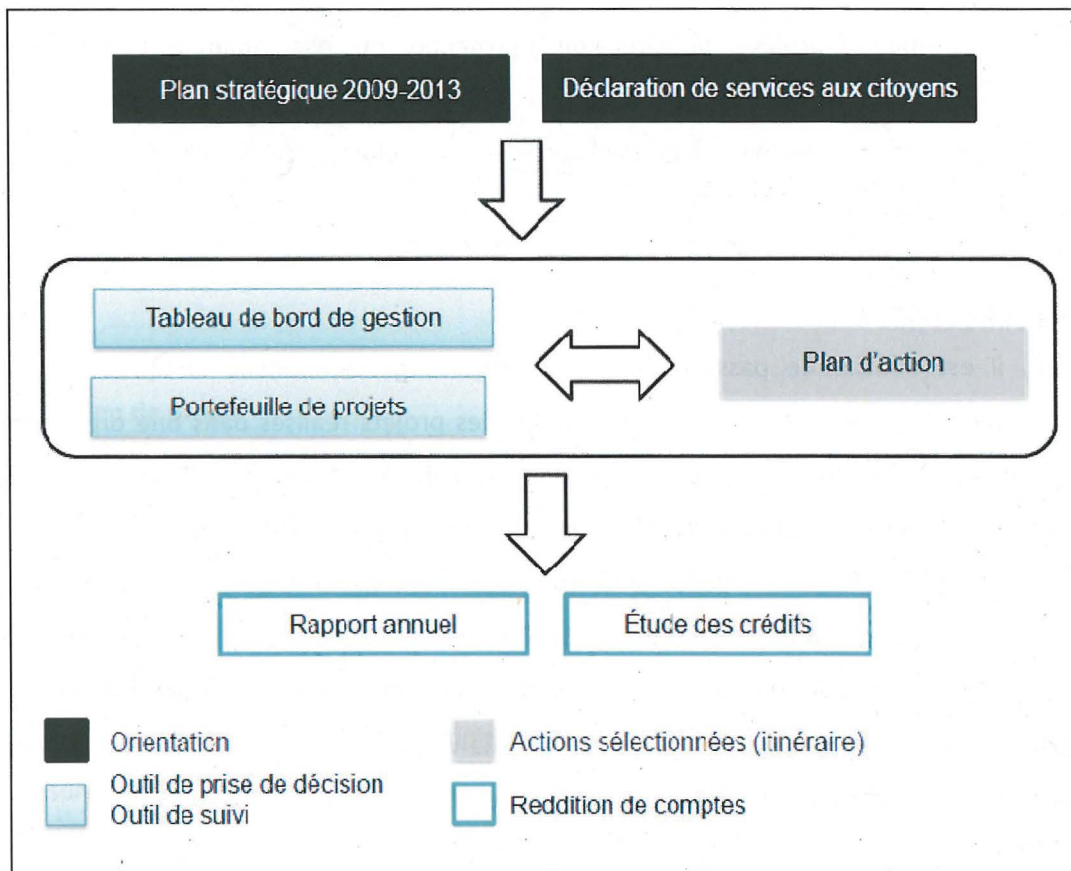
Source : Service de la planification, Inspiré de Serge Bédard (2009)

2.2 Le portefeuille de projets de l'Office

La figure 2 ci-dessous présente l'endroit où se situe la gestion du portefeuille de projets à l'intérieur de la structure managériale et décisionnelle de l'Office. Il est pertinent de s'y arrêter avant de discuter de la mise en place d'un guide et d'une méthode de gestion de projet, puisque le portefeuille représente non seulement le déclencheur du projet de stage, mais aussi sa mise à jour représente une de ses finalités. La direction de l'Office souhaite effectivement que les activités de gestion de projet de l'organisation soient plus structurées et mieux documentées, pour faciliter la prise de décisions.

Il est possible de constater que la gestion de portefeuille s'inscrit dans les activités managériales de suivi des activités, au même titre que le tableau de bord de gestion de l'Office. Il constitue un outil de prise de décision et un outil d'aide à la gestion pour les gestionnaires intermédiaires, mais surtout pour le comité de gestion dans la mise en œuvre du plan d'action de l'organisation et de ses objectifs stratégiques.

Figure 2 – La gestion de portefeuille de projets dans la structure managériale de l'Office



Source : Service de la planification

Il est aussi possible de voir dans la figure 2 que le plan d'action, le tableau de bord de gestion et le portefeuille de projets découlent tous trois des orientations stratégiques de l'organisation. Ils servent aussi à réaliser les engagements de services envers les citoyens ainsi qu'à rendre des comptes quant à la réalisation des activités. De plus, les éléments de la structure managériale de l'Office telle que la gestion de portefeuille de projets facilitent grandement la reddition de comptes dans l'organisation. Cela se traduit notamment par la rédaction du rapport annuel de gestion ainsi que les démarches nécessaires à l'étude des crédits qui se tient annuellement à l'Assemblée nationale. Ainsi, la mise en place d'une méthode de gestion de projet qui encadre les informations dont on doit rendre compte en ayant des activités de gestion de projet plus structurées et un processus d'approbation mieux établi s'avérerait très aidante pour l'organisation. C'est dans cet ordre d'idées que le stage a été réalisé. Afin d'ailleurs de le démontrer de façon plus claire encore, la section suivante présente les principaux objectifs de la réalisation du stage.

2.3 L'implantation d'un guide de gestion de projet à l'Office

En troisième lieu, il convient ici de présenter les objectifs et finalités de l'implantation d'un guide et d'une méthode de gestion de projet pour l'Office de la protection du consommateur. La représentation sous la forme d'un schéma, tel que le présente la figure 3, permet de comprendre au-delà du contexte organisationnel présenté dans les deux figures ci-dessus l'utilité plus concrète et opérationnelle d'une méthode de gestion de projet.

Stratégie organisationnelle

Tout d'abord, il est difficile de passer outre la stratégie organisationnelle lorsqu'il est question d'implanter un processus de gestion de projet. En effet, les projets réalisés dans une organisation se doivent de répondre le plus possible aux orientations stratégiques et à sa vision⁴, afin de permettre l'atteinte des objectifs organisationnels. À l'Office, les orientations découlent du *Plan stratégique 2009-2013* qui a été adopté à l'automne 2009, ainsi qu'évidemment de la lecture environnementale de l'organisation qui est faite par la haute direction de façon continue. De nombreux projets sont d'ailleurs en cours présentement dans l'organisation pour respecter les engagements stratégiques qu'elle s'est fixés. Une place importante est donc accordée à la nouvelle vision de l'organisation et aux orientations qui en découlent. La gestion de projet en est par conséquent fortement influencée.

⁴ Gray et Larson (2007)

Figure 3 – Finalités de l'implantation d'un guide de gestion de projet à l'OPC



Andrée-Anne Joly, 22 avril 2010

Guide de gestion de projet

Le guide de gestion de projet constitue une voie et une méthode à suivre dans l'organisation pour assurer une gestion optimale et efficace des projets. Il présente les quatre étapes du cycle de vie qu'un projet bien géré doit suivre, ainsi que propose de nombreux outils de suivi et d'aide à la gestion. Le processus de gestion de projet qui a été choisi pour l'organisation découle des besoins qui ont été identifiés pendant le stage, c'est-à-dire d'avoir plus d'uniformité, de méthode et de structure dans la gestion des projets, de disposer d'outils simples, d'offrir de la formation aux chargés de projets et de faciliter le suivi des projets dans l'organisation⁵. Tel que mentionné ci-dessus, le guide contribue aussi à relever les défis de la gestion matricielle de projet dans une organisation fonctionnelle, où les employés

⁵ Voir la section 5.3 pour des informations plus détaillées sur les besoins.

travaillent sur plusieurs projets à la fois, tout en poursuivant la réalisation des activités courantes au sein de leur unité administrative. De plus, avec plus de 25 projets en cours en janvier 2010, la mise en place d'une méthode structurée de gestion de projet à l'Office s'est avérée essentielle pour les effectuer un suivi efficace des projets, ainsi que pour améliorer la gestion.

Pourquoi implanter un guide de gestion de projet ?

Le guide de gestion de projet, avec la méthode et les outils qu'il propose à l'organisation, apportera plusieurs points positifs à l'Office. En effet, avec une limitation importante de ses ressources humaines et l'implantation d'un portefeuille de projets pour gérer ces derniers, le contexte était favorable à la mise en place d'une structure de gestion de projet permettant de mieux gérer les ressources et facilitant la prise de décision. Le guide de gestion de projet pour l'Office sert donc principalement trois fins :

a. Alimenter le portefeuille de projets

La première finalité est de rendre disponible les informations de nature opérationnelle et stratégique relativement aux projets pour la haute direction, ce qui n'était pas réalisé de façon systématique. Le portefeuille de projets constitue un outil de grande valeur dans une organisation où les ressources sont en constante diminution, car il permet, en plus de faciliter grandement la prise de décisions, de procéder à une mise en priorité des projets basée sur une compréhension approfondie de ceux-ci. La gestion plus structurée des projets par l'intermédiaire d'un guide comprenant des outils permettrait donc d'alimenter la structure managériale de l'organisation. De cette façon, le comité de direction de l'Office disposera d'une information complète, comparable et mise à jour régulièrement pour assurer l'arrimage des projets à la planification stratégique.

b. Faciliter la reddition de comptes

Deuxièmement, un guide comprenant des outils de gestion de projet incite les professionnels à documenter davantage leurs projets. Cela est un moyen efficace pour l'Office d'éviter une perte de mémoire organisationnelle et de conserver certaines informations qui sont nécessaires pour la reddition de comptes. En effet, l'implantation d'une méthode structurée et intégrée de gestion de projet à l'Office facilite l'imputabilité, de plusieurs façons.

Tout d'abord, les professionnels devront soumettre une proposition écrite de projet au comité de gestion, ainsi que rendre des comptes par rapport aux activités réalisées et aux résultats obtenus. Dans

un deuxième temps, la consignation dans le portefeuille des informations relatives à tous les projets est un renseignement pertinent à d'utiliser lors de la rédaction du rapport annuel de gestion. Il permet par exemple de connaître le nombre exact de projets qui ont été réalisés pendant une année financière, ou encore le budget dépensé relativement à la réalisation de certains types de projets. Puis, la documentation de façon plus détaillée des budgets accordés aux projets peut s'avérer utile pour l'étude des crédits annuelle à l'Assemblée nationale. Enfin, il est très avantageux pour la mémoire organisationnelle de l'Office de posséder des documents écrits concernant les projets importants réalisés. Cela évite notamment à l'organisation de recommencer un projet ayant déjà été entamé sans succès, ou encore contribue à saisir des opportunités.

c. Améliorer la gestion des ressources

Enfin, un guide de gestion de projet comprenant un processus d'approbation des projets et des ressources qui y sont allouées permet de s'assurer que les ressources humaines sont disponibles, mais aussi qu'elles sont mobilisées en fonction de l'expertise réelle nécessaire pour le projet. Une gestion prévisionnelle des budgets alloués aux projets peut aussi éviter un gaspillage ou encore un dépassement de coûts importants qui pourraient être compromettants pour un petit organisme budgétaire comme l'Office. Le besoin de mieux gérer les ressources humaines est d'autant plus important dans un organisme qui dispose de moins de 100 employés pour réaliser la mission et l'ensemble des activités de l'organisation.

3. Description du mandat

Présentement à l'Office de la protection du consommateur, de nombreux projets visant à moderniser l'organisation, ainsi que de nombreux autres projets de diverses natures, sont en cours. En effet, avec l'adoption d'une nouvelle planification stratégique à l'automne 2009 (voir Annexe 1), plusieurs projets en lien avec les nouvelles orientations organisationnelles ont été démarrés, afin d'apporter des changements et des améliorations dans la gestion des activités et la gestion de projet.

Un des projets importants qui a eu cours à l'automne 2009 est la mise en place d'un portefeuille de projets. Effectivement, dans une optique de gestion optimale des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles qui s'avèrent restreintes, l'Office a senti le besoin d'effectuer un suivi plus régulier des projets organisationnels. Ce portefeuille et le calendrier de l'ensemble des projets de l'organisation permettent d'assurer un suivi des projets en cours dans les diverses directions, et accordent une cote d'importance à ceux-ci. Le portefeuille de projets est aussi un outil stratégique qui permet de mettre en priorité la réalisation des divers projets et qui sert à leur arrimage avec les orientations et les objectifs stratégiques de l'organisation.

La mise en place du portefeuille de projets a donc été une opportunité pour l'Office de se pencher sur la façon dont les projets sont gérés individuellement, ainsi que sur une façon d'alimenter en informations le calendrier des projets. Puisqu'aucune méthode de gestion de projet n'était en place dans l'organisation, le mandat qui a été confié à l'étudiante pour la réalisation de son stage était donc d'identifier les besoins de l'organisation en matière de gestion de projet et d'implanter une méthode de gestion de projet qui réponde à ces besoins, notamment de « rédiger un guide pratique de gestion de projet comprenant des outils afférents à la gestion de projet, le diffuser auprès du personnel et le présenter aux gestionnaires et chargés de projets de l'Office ».

4. Méthodologie

Compte tenu de la problématique et du mandat de stage présentés dans les sections 2 et 3 du présent rapport, il convient de présenter la méthodologie qui a été utilisée afin de recueillir l'information nécessaire pour comprendre la situation actuelle du milieu de stage et de cerner les besoins en matière de pratiques de gestion de projet.

Trois méthodes de collecte de données ont été privilégiées en fonction du besoin en information, qui est de nature qualitative (opinion des gens sur l'état actuel de la gestion de projet, sur leurs besoins et sur leurs perceptions de ce qu'elle devrait être dans l'organisation). Tout d'abord, une analyse documentaire sur la gestion de projet a été réalisée pour dégager les éléments théoriques sur la gestion de projet, plus particulièrement sur les diverses méthodes et outils qui sont utilisés dans les organisations. Ensuite, des entrevues ont été réalisées avec les membres du comité de gestion de l'Office, afin d'obtenir de l'information stratégique sur l'organisation et d'avoir l'opinion des hauts dirigeants sur le sujet pour guider la réalisation du stage. Puis, des questionnaires ont été distribués aux professionnels, aux professionnels en situation de gestion ainsi qu'aux cadres de l'organisation, qui sont les personnes les plus susceptibles d'avoir à gérer des projets.

4.1 Analyse documentaire

Une recension des écrits sur la gestion de projet a été réalisée afin de dégager les concepts théoriques en gestion de projet, les diverses méthodes qui sont utilisées dans les organisations, ainsi que d'avoir des connaissances plus approfondies sur le sujet. La gestion de projet est en effet un sujet qui a été maintes et maintes fois exploré et à l'endroit duquel une littérature importante a été produite. Dans le cadre du présent stage, deux principaux ouvrages spécialisés sur la gestion de projet ont été utilisés, qui sont les ouvrages de référence dans le cadre du cours de gestion de projet offert par l'ENAP :

- ◆ GENEST B-A. et NGUYEN T. H. (2002). *Principes et techniques de la gestion de projets, Édition 3*, Les Éditions Sigma Delta, Laval, 448 pages.
- ◆ GRAY, Clifford F., et LARSON, E. W. (2008). *Management de projet*, Montréal, Chenelière McGraw Hill, 573 pages.

Ces ouvrages ont été très pertinents puisqu'ils présentent de façon complète les éléments auxquels touche la gestion de projet et la façon dont elle se déploie dans une organisation. En complément à ces

monographies, de nombreux documents de travail et documents officiels de l'Office, ainsi que des chapitres de livres et des articles scientifiques sur la gestion de projet ont aussi été consultés, afin d'élargir la recherche et les informations recherchées.⁶ De plus, les notes de cours de trois professeurs de l'ENAP (Brière, Poulin et Babineau) ont été grandement utiles pour saisir la particularité de la gestion de projet dans un contexte public.

Cette analyse documentaire a beaucoup servi lors de la rédaction du *Guide de gestion de projet*, qui présente plusieurs notions et concepts de base en gestion de projet (voir annexe 8). Le guide présente aussi le cycle de vie de la gestion des projets de l'Office, qui a été grandement inspiré et adapté des deux modèles présentés dans les volumes mentionnés ci-dessus. L'analyse documentaire a aussi permis d'identifier et d'adapter de nombreux outils de gestion de projet en fonction des besoins et du contexte de l'Office.

De plus, la recherche documentaire a contribué à une bonne compréhension de l'étudiante des particularités de la gestion de projet dans le domaine de l'administration publique. En effet, le contexte du secteur public différent à plusieurs égards du domaine entrepreneurial dans lequel a évolué la gestion de projet. À cet effet, Brière et Poulin (2009) ont très bien su distinguer les éléments essentiels dont il faut tenir compte en contexte organisationnel, ce qui a aidé l'étudiante à produire un guide de gestion de projet qui soit adapté du milieu dans lequel il est implanté. Cela était d'autant plus important à l'Office de la protection du consommateur, qui est un très petit organisme.

4.2 Population et échantillon

4.2.1 Entrevues

Un échantillon de cinq personnes a été utilisé pour réaliser des entrevues. En effet, cinq entrevues semi-dirigées ont été réalisées avec les membres du comité de gestion de l'Office, soit le président de l'Office, le secrétaire général, le directeur des services aux consommateurs, le directeur des affaires juridiques et de directeur de la planification et des communications.

La technique de collecte de données par entrevue semi-structurée a été retenue à cause de la nature stratégique des renseignements, nécessaire à une lecture globale des besoins de l'organisation. En effet,

⁶ Il est possible de consulter ces diverses sources en bibliographie.

le fait d'interviewer la haute direction de l'organisation a servi principalement deux objectifs. Premièrement, cela a permis à l'étudiante de s'assurer que le guide de gestion de projet soit cohérent avec la vision stratégique des gestionnaires. Deuxièmement, cette technique a eu l'avantage de prendre en compte le point de vue des gestionnaires de façon individuelle, c'est-à-dire de dénoter les spécificités de chaque personne interrogée en fonction de sa place dans l'organisation.

4.2.2 Questionnaires

L'échantillon utilisé pour la distribution de questionnaires comprend des employés provenant de trois catégories d'emploi à l'Office, soit des professionnels, des professionnels en situation de gestion et des cadres⁷. Ces trois catégories ont été retenues, car il s'agit des personnes qui ont le plus souvent à gérer des projets par rapport à leur fonction dans l'organisation, ou encore qui sont les plus susceptibles d'avoir à en gérer. Sur un total de 34 personnes auxquelles un questionnaire a été soumis, l'échantillon qui a été utilisé pour l'analyse des données est composé de 13 personnes. La population sondée et l'échantillon utilisé se détaillent comme suit :

Population	Échantillon
◆ 24 professionnels	◆ 10 professionnels
◆ 7 professionnels en situation de gestion	◆ 1 professionnel en situation de gestion
◆ 3 cadres	◆ 2 cadres

Aussi, il est pertinent ici d'analyser l'échantillon en fonction des unités administratives qui sont représentées (voir tableau 1). Tel qu'il est possible de le constater, une des trois principales directions, soit la Direction des services aux consommateurs n'est pas représentée dans l'échantillon utilisé. Il faut toutefois noter que cette direction est davantage opérationnelle et gère un nombre moins important de projets, quoiqu'elle participe à un nombre important d'entre eux. En contrepartie, des personnes de toutes les autres unités administratives ont répondu au questionnaire et que leur répartition est assez représentative. Enfin, il faut noter que seulement trois répondants sur les treize sont des employés de Montréal, les dix autres répondants travaillant dans les bureaux Québec.

⁷ L'expression « professionnels » sera utilisée ultérieurement pour désigner ce groupe afin d'alléger le texte.

Tableau 1 — Répartition de l'échantillon par unité administrative

Unité administrative	Nombre de personnes sondées	Nombre de répondants	% de répondants par unité	Répartition échantillon (par direction)
Direction des services aux consommateurs	7	0	0 %	0 %
Direction des affaires juridiques	8	2	25 %	15,4 %
Service des enquêtes	1	1	100 %	—
Services juridiques	7	1	14,3 %	—
Secrétariat général	20	11	55 %	84,6 %
Services administratifs	4	2	50 %	—
Service de la planification	2	2	100 %	—
Service des communications et de l'éducation	7	2	28,6 %	—
Service des ressources informationnelles	4	3	75 %	—
Service des permis	2	1	50 %	—
Bureau de la qualité des services	1	1	100 %	—
Total	34	13	38,2 %	100 %

4.3 Outils de collecte de données

4.3.1 Entrevues

Le guide d'entrevue a été élaboré en fonction du cycle de vie en gestion de projet qui a été étudié lors de l'analyse documentaire. Outre les questions d'ordre général exposées en début de questionnaire, le guide d'entrevue suit les quatre phases du cycle de vie d'un projet, soit l'élaboration ou définition, la planification, l'exécution, ainsi que l'évaluation. Des questions concernant la rédaction d'un guide de gestion de projet, tel que prévu dans le mandat de stage, ont été ajoutées pour obtenir l'opinion de la haute direction sur la forme et le contenu qu'il devrait prendre, et ainsi être plus en mesure de répondre aux besoins de l'organisation (voir Annexe 3).

Les cinq entrevues ont été réalisées de façon individuelle, dans les bureaux de l'Office de la protection du consommateur. Trois des entrevues ont été enregistrées avec le consentement des personnes interrogées, afin d'éviter la perte d'informations pertinente, ainsi que dans l'optique d'éviter la prise de note pendant les entrevues et d'être davantage concentré sur les propos des personnes interviewées. Deux entrevues n'ont toutefois pas pu être enregistrées, car elles ont été réalisées en vidéoconférence. La durée moyenne des entrevues est de 50 minutes, le temps variant toutefois beaucoup d'une personne à l'autre.

4.3.2 Questionnaires

La seconde méthode de collecte de données qui a été utilisée dans le cadre du stage est le questionnaire, afin de recueillir l'opinion des professionnels. Le questionnaire s'est avéré ici la méthode de collecte la plus pertinente pour sonder cette population pour plusieurs raisons. Tout d'abord, étant donné qu'il y avait plus de trente personnes à interroger, l'entrevue semi-dirigée se serait avérée beaucoup trop longue, surtout lorsque l'on considère la durée limitée du stage qui était de seize semaines. Ensuite, la répartition géographique des employés dans cinq régions administratives différentes rendait difficiles les méthodes de collecte de données telles que les groupes de discussion, option qui avait été envisagée en début de stage. Puis, l'information étant de nature différente à celle recherchée chez la haute direction, qui représentait une information stratégique, permettait l'utilisation d'une méthode de collecte plus simple telle que le questionnaire. En effet, ce qui était recherché ici est l'opinion professionnelle des employés sur les pratiques de gestion de projet actuelles ainsi que les pratiques souhaitées.

Le questionnaire a été élaboré en fonction des mêmes thèmes que ceux utilisés dans le guide d'entrevue, et ce, afin de pouvoir croiser les informations lors de l'analyse des données. Des questions d'ordre général ont encore une fois été présentées en début de questionnaires, et les autres questions ont aussi suivi les phases du cycle de vie. Trois types de question ont été utilisés dans le questionnaire, soit des questions fermées dichotomiques, des questions à choix multiples, ainsi que des questions ouvertes demandant une réponse courte (voir Annexe 4). Une section *Commentaires* a aussi été intégrée à la toute fin du questionnaire, pour permettre aux gens d'exprimer leurs idées complémentaires que les questions n'auraient pas permis d'aborder.

Un pré-test du questionnaire a été réalisé avec un échantillon de trois personnes dans l'organisation, afin de s'assurer de la qualité et de la compréhension du questionnaire, notamment par rapport à la clarté des questions, leur ordre logique, ainsi que les possibilités de choix de réponses, le cas échéant. Les questionnaires ont ensuite été transmis par courriel à 34 personnes dans l'organisation et les personnes pouvaient les remplir à leur choix de façon électronique ou sur papier, dans les dix jours suivant la réception du courriel. Le taux de réponse fut de 13 questionnaires complétés.

4.4 Utilité et limites de la recherche

Tout d'abord, la réalisation d'entrevues avec les membres du comité de gestion de l'Office s'est avérée un choix judicieux étant donné la quantité et la qualité de l'information qui a pu y être recueillie. Ces entrevues ont permis de dégager les différentes visions des hauts gestionnaires en fonction à la fois de leur position dans l'organisation, des mandats de leur direction, ainsi que de leur expérience de gestion. De plus, les questions ouvertes ont laissé la latitude nécessaire aux gestionnaires pour s'exprimer pleinement sur chacune des questions et d'élaborer comme bon leur souhaitait. Cela a permis d'aller en profondeur sur chacun des thèmes abordés.

Puis, il est important de mentionner que plus du tiers des personnes qui sont susceptibles de gérer des projets dans l'organisation ou qui en gèrent actuellement ont répondu au questionnaire, ce qui a permis de recueillir des données qualitatives importantes. Aussi, à l'exception d'une direction, des personnes de toutes les directions et unités administratives ont répondu au questionnaire. L'échantillon est donc assez représentatif de ce que les professionnels pensent sur la gestion de projet. Aussi, puisqu'il s'agit d'une collecte de données de nature qualitative, un échantillon de 13 personnes est suffisant pour dégager des tendances dans les réponses aux questions. En effet, le fait d'avoir un taux de réponse plus élevé aurait certainement apporté certains éléments de plus, mais il est possible de croire que cela n'aurait pas été très significatif.

Ensuite, il aurait pu être pertinent de sonder l'ensemble des personnes de l'organisation afin de recueillir des informations sur leur participation à des équipes de projet. Car malgré que ces personnes ne gèrent pas de projets, ils sont souvent appelés à faire partie d'équipes de projet et à travailler de façon ponctuelle aux projets de l'organisation. Disposer d'une telle information aurait amené une valeur ajoutée à la collecte de données, mais cela se serait avéré fort difficile compte tenu du temps limité pour réaliser le stage, ainsi que du nombre de personnes à rejoindre.

5. Résultats

La collecte de données a permis de recueillir une quantité importante d'informations à propos à la fois des constats par rapport à la situation actuelle à l'OPC en matière de gestion de projet et sur les besoins de l'organisation et déterminer le contenu du guide pratique de gestion de projet. Cette section présente donc les résultats obtenus grâce aux questionnaires et aux entrevues réalisées, ainsi que l'analyse qui a pu être réalisée. Enfin, il sera question du *Guide de gestion de projet* qui a été produit en tant que résultat du stage, ainsi que des séances de présentation qui en ont découlé.

5.1 Résultats des questionnaires et entrevues

Les résultats ci-dessous sont présentés en fonction des divers thèmes qui ont été abordés par le guide d'entrevue et le questionnaire, soit des questions générales sur la gestion de projet, sur les quatre phases du cycle de vie d'un projet, sur le guide de la gestion de projet, ainsi que sur la pertinence d'une formation pour les professionnels.

5.1.1 Questions générales

Trois questions d'ordre général ont été posées aux professionnels, afin de dégager des informations plus globales sur la gestion de projets. Tout d'abord, le nombre de projets gérés par les professionnels de l'Office est généralement peu élevé. En effet, parmi les 13 répondants, plus de la moitié (7) ont géré 1 ou 2 projets seulement, alors que quatre en ont géré entre 3 et 5 et seulement deux en ont géré plus de 6. Aussi, il est ressorti que plus de la moitié des professionnels (8/13) ne se considèrent pas suffisamment outillés pour gérer des projets, à cause notamment d'une formation insuffisante, d'un soutien administratif insuffisant, ainsi que du manque d'outils mis à leur disposition. En ce qui concerne les principaux éléments de succès et obstacles rencontrés, les résultats sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 — Question générale (professionnels)

2. Au sein de ce (s) projet (s), quels ont été (ou sont) les principaux éléments de succès et les principaux obstacles rencontrés?	
Succès	Obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • Clarté du mandat • Soutien du gestionnaire • Communication et partage d'information • Climat positif dans l'équipe de travail • Bonne planification 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs ou mandat flous • Manque de collaboration et de disponibilité de la part des personnes/unités • Absence de soutien du gestionnaire/disponibilité • Contrôle de l'échéancier lorsque plusieurs intervenants

Deux questions d'ordre général ont aussi été posées aux hauts gestionnaires, pour connaître leur perception du fonctionnement de la gestion de projet dans l'organisation; ainsi que sur les possibilités d'amélioration. Les principaux thèmes qui sont ressortis lors des entrevues sont présentés au tableau 3.

Tableau 3 — Questions générales (gestionnaires)

1. Actuellement, comment qualifieriez-vous la gestion de projets à l'Office?	2. Considérez-vous que la gestion de projets de l'organisation devrait être améliorée ? Si oui, de quelle façon?
<ul style="list-style-type: none"> • La gestion de projet est réalisée et utilisée de façon : <ul style="list-style-type: none"> - Informelle - Intuitive - De façon plus traditionnelle - Improvisée - Non-uniforme - Organisée, mais élémentaire • Les projets sont réalisés de façon adéquate • Elle est transversale <ul style="list-style-type: none"> - Mobilise des personnes de toutes les unités - Surtout dans les dossiers transversaux - Dossiers de réflexion et d'action transversaux • Il y a peu de personnes formées à la gestion de projet 	<p>Tous les gestionnaires considèrent que la gestion de projet devrait être améliorée en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayant plus de méthode <ul style="list-style-type: none"> - Systématiser les façons de faire - Méthode simple et adaptée - Rigueur, sans ajouter de la lourdeur - Avoir une méthode unique • Disposant d'outils d'aide à la gestion <ul style="list-style-type: none"> - Bienvenus dans une petite organisation - On ne peut se priver d'outils accessibles • Adaptant au contexte organisationnel <ul style="list-style-type: none"> - Petite taille de l'Office - Une méthode adaptée et légère • Utilisant les nouvelles technologies <ul style="list-style-type: none"> - En utilisant les technologies de l'information - Accessibilité aux documents en ligne

5.1.2 Définition et identification du projet

Les professionnels et les gestionnaires ont tous deux été interrogés sur la phase d'identification, ou définition, du projet, afin de déterminer la façon dont sont élaborés les projets dans l'organisation. Actuellement, un peu plus de la moitié des professionnels (8/13) affirment utiliser « toujours » ou « à l'occasion » une fiche-mandat pour définir les projets dont ils sont responsables. Toutefois, seulement la moitié de ceux-ci affirment que cette fiche les aide à élaborer leurs projets (objectifs, livrables, estimation du temps et des coûts, etc.).

Dans un autre ordre d'idées, les entrevues avec les gestionnaires ont permis de dégager qu'il n'existe pas de façon unique pour définir les projets à l'Office et que cela varie en fonction de plusieurs facteurs, notamment en fonction des mandats, des opportunités et des besoins de l'organisation. Aussi, afin d'obtenir une information plus concrète sur la façon dont ces projets devraient être définis, les gestionnaires ont été spécifiquement interrogés sur la fiche-mandat, outil déjà utilisé à l'Office. Les réponses présentées au tableau 4 sont donc très intéressantes et ont été très utiles à l'identification de solutions lors de la rédaction du *Guide de gestion de projet*.

Tableau 4 — Définition des projets (gestionnaires)

3. De quelle façon les projets sont-ils définis actuellement à l'Office ?	4. À l'étape de l'identification d'un projet, quel type d'informations devrait-on retrouver dans la fiche-mandat ?
<ul style="list-style-type: none"> • De multiples façons : <ul style="list-style-type: none"> - En fonction de l'arrivée des nouveaux mandats - Selon les besoins de l'organisation - Selon les opportunités - En fonction des perceptions des gestionnaires • De façon plus ou moins structurée <ul style="list-style-type: none"> - Informelle - Approximative - Improvisée - Manque d'arrimage entre les projets - Fiches-mandat pas remplies de façon systématique 	<ul style="list-style-type: none"> • Problématique • Contexte • Le besoin (pourquoi le projet) • Objectifs • Mandats • Ressources • Rôles et responsabilités • Échéances • Livrables • Lien avec les orientations/planification stratégique • Opportunité

5.1.3 Planification du projet

En ce qui concerne la deuxième étape du cycle de vie d'un projet, soit la planification, les gestionnaires ont affirmé qu'il n'existait pas de standard pour planifier les projets en cours à l'Office. Celle-ci est qualifiée d'inégale, entre autres puisque différents outils sont utilisés par les professionnels. En effet, chaque chargé de projet est responsable des projets qu'il gère et les gestionnaires se fient beaucoup sur leur autonomie, leurs compétences et le professionnalisme. Ils ont toutefois dénoté qu'un manque de planification peut avoir des conséquences importantes sur la reddition de comptes et sur la mobilisation de ses ressources de l'organisation.

Il est aussi intéressant de noter que les perceptions des hauts gestionnaires quant à la planification des projets rejoignent celles des professionnels. En effet, la majorité des professionnels utilisent « toujours » (7) ou « à l'occasion » (5) des outils pour planifier leurs projets, contre une seule personne qui dit ne jamais en utiliser. Malgré qu'elle soit considérée d'inégale, elle est toutefois utilisée. Ce nombre tend toutefois à diminuer en ce qui concerne la planification *détaillée* des projets (voir tableau 5). Trois professionnels ont aussi dénoté que des outils de suivi des projets, ainsi qu'une formation sur l'utilisation de ces outils les aideraient à gérer les projets dont ils sont responsables. Un logiciel tel que Microsoft Project n'est toutefois pas jugé intéressant à utiliser par la majorité des professionnels sondés, ce qui n'a donc pas été retenu comme une option envisageable pour l'Office.

Tableau 5 — Planification des projets (professionnels)

	7. Procédez-vous à une planification détaillée des projets dont vous êtes responsable?	8. Utilisez-vous des outils pour planifier vos projets ?
Toujours	2	7
À l'occasion	5	5
Jamais	5	1

Aussi, afin d'obtenir une information plus approfondie ainsi que pour avoir des pistes de solutions, les gestionnaires ont été interrogés sur la façon dont la planification des projets devrait être effectuée. Voici les principaux éléments de réponses qui sont ressortis comme importants dans la façon de planifier les projets.

Tableau 6 — Planification des projets (gestionnaires)

7. De quelle façon, selon vous, la planification des projets à l'Office devrait être effectuée ?
<ul style="list-style-type: none">• Faire un échéancier et préciser les principales étapes du projet• Prévoir les coûts• Évaluer des ressources humaines nécessaires (impliquer les gens dès le départ/chercher l'expertise)• Prévoir le suivi des projets (points de contrôle, rapports intérimaires, reddition de comptes)• Assurer une compréhension commune du projet par tous les acteurs impliqués (résultats attendus)

Toutefois, des opinions divergentes ont été exprimées quant à la nécessité de définir les projets de façon uniforme. En effet, trois gestionnaires ont mentionné que les projets devraient être définis de la même façon, afin d'en faciliter l'analyse, d'appliquer des critères communs à des fins de comparaison, ainsi que pour permettre le suivi du portefeuille de projets. Sans toutefois préconiser une uniformisation stricte de tous les projets, il est important que les mêmes principes s'appliquent à tous.

« Qu'ils soient gros, petits, urgents, pas prioritaires, je ne vois pas pourquoi on procéderait différemment. »

Deux autres gestionnaires croient toutefois que la définition doit dépendre de la nature et des caractéristiques de chaque projet. Ils considèrent important de laisser une certaine flexibilité aux professionnels dans la gestion de leur travail. Seuls les projets présentant un caractère novateur, de grande envergure, qui impliquent des coûts importants ou qui s'étendent sur une longue période devraient faire l'objet d'une définition plus détaillée. Conséquemment, les petits projets ne devraient pas être pénalisés et avoir à suivre une procédure administrative trop lourde.

5.1.4 Mise en œuvre et suivi

En ce qui concerne la mise en œuvre et le suivi des projets, de nombreuses questions ont été posées aux gestionnaires et professionnels. Le tableau 7 présente la façon dont se déroulent les projets à l'Office (mise en œuvre). Il est possible d'observer une certaine cohérence entre les réponses des gestionnaires et des professionnels quant au suivi des projets. Les professionnels ont mentionné plusieurs façons de faire le suivi de leurs projets, ce qui rejoint l'absence de formalisme et l'absence d'outils de suivi dénoté par les gestionnaires. Aussi, les professionnels et gestionnaires semblent généralement satisfaits de ce mode de suivi, même s'il n'est pas formalisé. D'ailleurs, à la fois les gestionnaires et professionnels affirment connaître de façon assez simple l'état d'avancement des projets en cours.

Tableau 7 — Mise en œuvre des projets

8. Comment se déroule la mise en œuvre des projets à l'Office à l'heure actuelle ? (gestionnaires)	14. Lors de l'exécution du projet, de quelle façon faites-vous le suivi de votre projet ? (professionnels)
<ul style="list-style-type: none"> • Réalisés avec une absence de formalisme <ul style="list-style-type: none"> ○ Pas de tableau de bord de suivi des projets ○ Plus de commentaires négatifs dans les projets « improvisés » • Réalisés avec une absence d'outils de gestion • Le suivi est réalisé par les chefs d'unités <p>En êtes-vous satisfaits ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui (4) <ul style="list-style-type: none"> ○ Il y a une atmosphère de changement à l'Office ○ On a confiance envers nos employés ○ Les projets sont bien réalisés ○ Il y a une bonne communication et de la transparence dans l'organisation • Non (1) <ul style="list-style-type: none"> ○ Il n'y a pas de contrôle régulier des projets ○ C'est encore informel 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres de suivi périodiques ou ponctuelles avec le gestionnaire (bilan) • Rapports d'activités ou comptes-rendus (documents de travail) • Rapport d'état d'avancement ou diagramme de Gantt • Rappels dans Outlook, par courriel ou autres pour les personnes associées au projet

Dans la même optique que pour la planification des projets, une question d'approfondissement a été posée aux gestionnaires afin d'obtenir des pistes d'amélioration quant au suivi des projets dans l'organisation. Voici les réponses obtenues à la question 10 « Quel type d'informations voudriez-vous que les chargés de projets rendent disponibles à propos de leurs projets et sous quelle forme ? » :

Informations :

- État d'avancement
- Respect de l'échéancier
- Respect du budget
- Liens avec le plan stratégique
- Statistiques pour le suivi des projets
- Impacts non planifiés survenant en cours de projet
- Écarts importants de la planification initiale

Forme :

- Rapport intérimaire pour validation en cours de route et non seulement à la fin
- Le plus succinct possible
 - avoir une information détaillée sur demande
 - Facile à consulter et rapide
- Schéma des étapes du dossier
- Outils simplifiés, pour ne pas imposer trop de formalités aux gens
- Petits instruments de suivi (tableau de bord)
- Il est important d'avoir un équilibre : pas de laisser-aller, mais pas trop formaliser

Ces informations, au même titre que pour la fiche-mandat, sont très pertinentes pour déterminer les besoins plus concrets de la haute direction en ce qui concerne le suivi qu'ils désirent avoir à propos des projets de l'organisation.

5.1.5 Évaluation des projets

La dernière étape du cycle de vie d'un projet est l'évaluation. Ici, le questionnaire a permis de voir que la majorité des professionnels procèdent « toujours » ou « occasionnellement » à une évaluation de leurs projets ou à une remise d'un rapport final à leur supérieur, alors que les gestionnaires considèrent au contraire l'évaluation des projets comme étant peu réalisée. Celle-ci est qualifiée d'informelle et exercée de façon peu organisée. Toutefois, il est important de noter ici que l'évaluation des projets est considérée comme étant secondaire par rapport aux autres étapes de la gestion de projet, quoique très intéressante lorsque disponible. Cela est expliqué entre autres par la petite taille de l'organisation qui permet de connaître plus rapidement et facilement les impacts des projets réalisés.

5.1.6 Guide de gestion de projets

Les professionnels et les gestionnaires ont aussi été sondés sur l'utilité d'un guide de gestion de projet pour l'Office et ont été questionnés sur les raisons pour lesquelles il serait utile. Les hauts gestionnaires ont été unanimes à l'effet que le guide serait utile pour l'organisation, de même que les trois quarts des professionnels qui croient à son utilité. Personne ne s'est d'ailleurs prononcé en défaveur, seulement trois personnes ont répondu « ne sais pas ».

Tableau 8 — Guide de gestion de projet

Selon vous, un guide de gestion de projet serait-il utile pour l'Office ?		
	Professionnels	Gestionnaires
Oui	9	5
Non	0	0
Ne sais pas	3	—
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Faciliter la présentation des projets ◆ Faciliter la compréhension des projets par les gestionnaires ◆ Faciliter le suivi ◆ Uniformiser la gestion de projets 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sensibiliser les gens de l'organisation ◆ Pour que les attentes soient claires en matière de reddition de comptes ◆ Avoir un aide-mémoire, une « check-list » de gestion de projet ◆ Avoir un cadre pour réaliser les projets ◆ Avoir des normes, des standards ◆ Avoir plus de rigueur

Encore une fois à des fins d'approfondissement de l'information reçue ainsi que pour apporter des pistes de solutions plus concrètes, les hauts gestionnaires ont été questionnés sur les principaux éléments que devrait comprendre le guide :

- ◆ Un guide court, flexible et modulable
- ◆ Qui présente des points de repère (un *vade-mecum*, une trousse)
- ◆ Les étapes et la méthodologie de la gestion de projet
 - Étapes incontournables et facultatives (qu'on peut adapter en fonction de la nature du projet et de la personne qui gère)
- ◆ Les données importantes pour mettre à jour le portefeuille de projets
- ◆ Les rôles et responsabilités de l'ensemble des acteurs du projet
- ◆ Des outils standardisés
- ◆ Des balises et normes

5.1.7 Formation en gestion de projet

Enfin, des questions concernant la pertinence de disposer d'une formation en gestion de projet ont été posées exclusivement aux professionnels, afin d'avoir leur opinion. Présentement, six personnes ont déjà suivi une formation sur la gestion de projet contre sept qui n'en ont jamais suivi. Aussi, 8/10 personnes ont répondu être intéressés par une formation sur la gestion de projet, contre seulement deux personnes ayant mentionné ne pas être intéressées. Les sujets d'intérêt qui sont ressortis pour la formation sont les suivants : outils de gestion de projet, formation adaptée aux projets de l'Office pour apprendre à être plus efficace et sur la gestion de projet en général.

5.2 Principaux constats

La collecte de données a permis d'avoir un aperçu de la situation de l'Office en matière de gestion de projet, par exemple de quelle façon les projets y sont gérés et quels sont les outils ou les mécanismes dont l'organisation dispose pour gérer des projets. Voici donc ce qui a pu être dégagé à propos de la gestion de projet à l'Office.

Aussi, il est ici important de spécifier que les constats et besoins présentés ci-dessous ont fait l'objet d'une présentation devant le comité de gestion et d'une validation de la part de ses membres. Cette démarche d'approbation a permis à l'étudiante de valider l'information recueillie et de s'assurer que les solutions proposées répondent aux besoins réels de l'organisation. À cette même occasion, une proposition de table des matières qui a servi de base au guide avait aussi été soumise et approuvée.

La gestion de projet à l'Office est non uniforme et souvent informelle

Il n'existe effectivement aucun standard concernant la gestion de projet à l'Office, lorsqu'on l'évalue en regard des quatre phases du cycle de vie de la gestion d'un projet. Cela a tendance à varier de façon importante d'une unité administrative à une autre et même souvent entre les personnes d'une même unité. Il a été possible de constater que l'organisation ne dispose pas d'outils spécifiques à la gestion de projet dont les employés peuvent se servir en cas de besoin, les outils actuellement utilisés par certains employés n'étant pas diffusés dans l'organisation (outils de définition, de planification, de suivi et d'évaluation des projets). Aussi, plusieurs projets ne possèdent pas d'indicateurs de résultats permettant de juger de leur degré d'atteinte, ce qui posait un problème important pour la haute direction, en ce qui concerne la reddition de comptes et le suivi.

Il n'y a pas de mécanisme de suivi formel des projets

Le comité de gestion possède un système informel de suivi des projets, où il passe en revue l'état d'avancement de ceux qui sont en cours dans l'organisation. Toutefois, les informations disponibles à propos de chaque projet sont variables, le suivi étant souvent laissé à la discrétion de chaque gestionnaire et chaque chargé de projet. Conséquemment, ce ne sont pas tous les projets qui disposent d'un suivi régulier et dont on peut connaître le déploiement de façon détaillée. À cet effet, plusieurs projets ne comprennent même pas d'échéancier permettant de juger de leur avancement ou encore ne disposent d'aucun mécanisme suivi budgétaire. Cela amène souvent des retards importants qui peuvent s'avérer problématiques pour l'organisation.

Les employés n'ont pas le même niveau de connaissance en gestion de projet

Les questionnaires ont permis de dégager que les niveaux de connaissances par rapport à la gestion de projet varient de façon importante à l'Office. Certaines personnes, peu nombreuses, ont suivi une formation assez complète en gestion de projet, alors que d'autres n'ont jamais reçu de formation et ne connaissent pas les particularités de cette méthode de gestion. D'autres professionnels se situent toutefois entre ces deux extrêmes et ont suivi des formations ciblées en gestion de projet, par exemple sur la gestion de projets informatiques, sur le logiciel MS Project, etc. De plus, aucune des personnes sondées n'a reçu de formation concernant la gestion d'équipes de projet, qui peut s'avérer un défi considérable.

Les chargés de projet ne procèdent pas toujours à une évaluation de leur projet

Au même titre que le suivi des projets, l'évaluation de ceux-ci est laissée à la discrétion du gestionnaire et du chargé de projet. Il n'existe donc aucun processus d'évaluation permettant de tirer des leçons des projets qui sont réalisés dans l'organisation. L'évaluation est toutefois considérée moins prioritaire par trois des cinq gestionnaires interrogés, à cause de la taille de l'organisation. Puisque l'Office est un organisme qui compte moins de cent employés, cela permettrait d'observer plus facilement les impacts de la réalisation des projets sur l'organisation.

5.3 Besoins de l'Office en gestion de projet

Uniformiser les pratiques de gestion de projet

Une des préoccupations concernant la gestion de projet est l'absence de définition de ce qu'est un projet pour l'organisation. Le besoin d'une plus grande uniformité en termes de définitions est ressorti, afin de s'entendre sur ce que sont exactement un projet et la gestion de projet. De plus, l'organisation désire avoir une base de connaissance et un vocabulaire communs à l'Office, afin d'instaurer davantage une culture de projet, notamment en définissant le cycle de vie.

Être plus structuré et avoir plus de méthode

Les besoins concernant la nécessité d'une méthodologie de gestion de projet qui soit adaptée à l'organisation ont été prépondérants. Les gestionnaires et les professionnels ont tous deux démontré l'intérêt de disposer d'une méthode de gestion de projet qui soit plus rigoureuse et qui permette de mieux se structurer, tout en demeurant assez flexible pour s'adapter aux divers types de projets. En effet, l'OPC compte des projets très différents, dont l'ampleur, la nature et la portée varient considérablement. L'importance d'avoir une méthode qui ne soit pas trop lourde pour ne pas embourber les petits projets est une considération qui a refait surface à de nombreuses reprises.

Disposer d'outils de gestion de projet

En complément à une méthode de gestion de projet, le besoin de disposer d'outils simples pour gérer les projets a été mentionné par la majorité des professionnels, ainsi que par l'ensemble des hauts gestionnaires. Des outils pourraient faciliter l'application de la méthode et favoriser du même coup une gestion par projet dans l'organisation. Les outils demandés étaient beaucoup de nature informatique, c'est-à-dire qui utilisent la technologie et l'Intranet, ainsi que des outils qui rendent disponible

l'information nécessaire à la mise à jour du portefeuille de projets. Les gestionnaires ont aussi insisté de leur côté pour disposer d'outils qui permettent de faire un suivi simple des projets de leur direction.

Faciliter le suivi des projets

Dans la même optique que pour la mise en place du portefeuille de projets, l'Office désire assurer un suivi plus serré de ses projets. La haute direction a exprimé la nécessité de disposer de l'information pertinente, au moment opportun. Elle désire effectivement connaître l'état d'avancement des projets en cours, pour éviter une surcharge de travail dans les unités ainsi que pour mieux affecter les ressources aux divers projets en fonction des périodes plus occupées.

Former les chargés de projet

Afin de promouvoir et de susciter l'utilisation des méthodes de gestion de projet et dans l'optique de gérer les projets de façon plus efficace et efficiente, le besoin de former les personnes qui sont amenées à gérer des projets dans l'organisation a été exprimé. Cette formation couvrirait la gestion de projet et les principes de cette méthode, l'utilisation des outils de gestion de projet et la gestion des équipes.

Avoir le soutien de la haute direction

Enfin, un besoin exprimé surtout par les professionnels et les professionnels en situation de gestion concerne le soutien et la disponibilité des gestionnaires, pour les aider à gérer les projets dont ils sont responsables. La question de disponibilité a aussi été abordée concernant les approbations nécessaires à la poursuite de certains projets, pour s'assurer de ne pas être retardés par la haute direction. Aussi, il est souhaité que les gestionnaires prévoient un allègement des tâches habituelles lorsque les projets d'envergure le nécessitent, afin de conserver une charge de travail adéquate et que les employés ne soient pas encore plus surchargés.

5.4 Guide de gestion de projet

Les principaux livrables du stage consistent à l'élaboration d'un guide pratique de gestion de projet qui réponde aux besoins de l'organisation, ainsi qu'à sa diffusion dans l'organisation, sous forme de présentations. L'analyse des besoins présentée ci-dessus est donc ce qui a permis de déterminer le contenu et la forme du *Guide de gestion de projet* élaboré pour l'Office, qui est présenté en annexe 8, ainsi que de développer des outils qui soient adaptés aux besoins de l'organisation. Le guide présente une méthode de gestion de projet que les employés peuvent utiliser. Il présente aussi certaines nouveautés dans l'organisation en matière de suivi des projets, notamment une approbation par le

comité de gestion de tous les projets. Cela permettra à la haute-direction de désormais mettre en priorité des projets, de gérer le portefeuille des projets de l'Office, ainsi que de décider des projets en cours en fonction des fenêtres d'opportunité qui s'offre dans l'organisation.

Séances de présentation

Dans le cadre du stage, huit séances de présentation du *Guide de gestion de projet* et de ses outils ont été réalisées. En tout, 34 personnes ont suivi une séance de formation, à l'aide d'une présentation PowerPoint, à la méthode et aux outils de gestion de projet du *Guide de gestion de projet*, soit les cinq membres du comité de gestion, deux gestionnaires, six professionnels en situation de gestion, dix-neuf professionnels, ainsi que deux étudiants universitaires. Le tableau 9 ci-dessous présente la liste des formations au guide pratique de gestion de projet pour l'Office.

Tableau 9 – Séances de présentation du *Guide de gestion de projet*

Date	Nombre de participants	Lieu
Vendredi 9 avril 2010	3	Québec
Lundi 12 avril 2010	5	Montréal
Mardi 13 avril 2010	5	Montréal
Lundi 19 avril 2010	5	Québec
Mardi 20 avril 2010 — a.m.	5	Québec
Mardi 20 avril 2010 — p.m.	3	Québec
Mercredi 21 avril 2010	2	Québec
Mercredi 28 avril 2010	6	Québec
TOTAL	34 participants en 8 séances	

Activités de communication

Enfin, plusieurs activités de communications ont été menées dans l'organisation tout au long du stage, pour diffuser de l'information clé et pour que tous soient au courant du mandat de stage et de ses implications. L'information a aussi été diffusée par des moyens différents et a plusieurs reprises pour favoriser le plus possible une adhésion du personnel de l'Office à la nouvelle méthode de gestion de projet qui était proposée.⁸

⁸ Les activités de communication qui ont été réalisées sont présentées à l'annexe 7.

6. Discussion et recommandations

En dernier lieu, il convient ici de présenter certaines recommandations à l'organisme d'accueil dans l'optique où celui-ci désire assurer une continuité du projet de stage et ainsi s'assurer de l'intégration de la méthode de gestion de projet à l'Office.

Tout d'abord, il s'avérerait important pour la haute direction de s'assurer que les gestionnaires appuient les chargés de projet de leurs unités et qu'ils exercent un suivi des projets de leur direction. Cela contribuerait fortement à l'intégration de la nouvelle méthode de gestion de projet, de s'assurer qu'elle est bien comprise par tous et de juger du degré d'utilisation des outils. Cela permettrait aussi de juger de l'état d'implantation du guide et de démontrer aux professionnels qu'un suivi est bel et bien pris en charge. Ce point est très important, car il peut éviter des mécontentements de la part des employés qui s'appliquent à utiliser le guide, s'ils ne voient pas les efforts de l'organisation pour assurer une cohérence et une uniformité dans la gestion des projets.

Ensuite, la mise sur place le plus rapidement possible du portail informatique du portefeuille de projet, qui était toujours en développement à la fin du stage permettrait de « battre le fer tandis qu'il est chaud » et s'avérerait un autre moyen intéressant d'assurer une cohérence dans les actions entreprises, tout en favorisant l'intégration de la méthode dans l'organisation. Aussi, en ayant très tôt des données sur la gestion de l'ensemble des projets, l'utilisation du portefeuille comme outil de suivi et de décision serait disponible à tous les chargés de projet, ce qui pourrait être un élément motivateur.

En définitive, une formation plus complète sur la gestion de projet, qui pourrait comprendre un volet sur la gestion des équipes de projet pourrait s'avérer pertinente pour les personnes ayant à gérer fréquemment des projets, surtout pour les projets d'envergure nécessitant la coopération de plusieurs unités administratives. La formation constitue un moyen intéressant pour l'Office d'améliorer la gestion de ses projets.

Conclusion

En bref, le stage à l'Office de la protection du consommateur a permis de répondre aux besoins des hauts dirigeants et de la majorité des professionnels, en rendant disponibles une méthode et des outils pour les aider à gérer leurs projets. L'acceptation par le comité de gestion du *Guide de gestion de projet* est satisfaisante, car ce guide apporte des solutions et des outils de travail qui répondent aux objectifs et aux besoins de l'organisme d'accueil.

Le stage de l'étudiante s'est de façon générale très bien déroulé et a permis l'acquisition de nombreux savoirs, savoir-faire et savoir-être. Il s'agit d'une expérience professionnelle très enrichissante, qui permet l'application en milieu pratique des savoirs acquis pendant la formation de maîtrise à l'ENAP. Cette expérience est à la fois humaine et académique est très importante dans le développement professionnel des finissants de l'ENAP.

Malgré quelques obstacles rencontrés, plusieurs facteurs de succès ont fortement contribué à la réalisation du stage. Notamment, une bonne connaissance de l'organisation et de sa mission ont été très importantes, car elles ont permis d'obtenir une quantité beaucoup plus grande d'informations, ce qui a contribué à l'atteinte des objectifs de stage. Aussi, l'importante et constante collaboration, la disponibilité, ainsi que l'accueil des professionnels et gestionnaires de l'organisme d'accueil ont été très aidants. La précieuse collaboration a été, en plus d'être très appréciée, fortement favorable à la réalisation du mandat de stage, qui nécessitait la participation de plusieurs personnes.

En définitive, l'implantation d'une méthode de gestion de projet à l'Office de la protection du consommateur est un projet très pertinent pour l'organisation, mais qui nécessitera des actions en continu de la part de ses membres. L'implantation d'une méthode ne rime malheureusement pas toujours avec l'intégration et l'utilisation de la méthode. Des efforts importants demeurent donc à investir pour assurer la continuité de ce projet, afin d'en assurer le plus grand succès.

Bibliographie

- BABINEAU, L. (2009). Notes de cours sur la gestion de projets. ENP-7866, École nationale d'administration publique, Campus de Québec.
- BRIÈRE, S. et POULIN, Y. (2009). Notes de cours sur la gestion de projets. ENP-7866, École nationale d'administration publique, Campus de Québec.
- GAUTHIER, B. (dir.) (2006). Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université Laval, Québec, 619 pages.
- GENEST B-A. et NGUYEN T. H. (2002). *Principes et techniques de la gestion de projets, Édition 3*, Les Éditions Sigma Delta, Laval, 448 pages.
- GRAY, Clifford F., et LARSON, Erik W. (2008). *Management de projet*, Montréal, Chenelière McGraw Hill, 573 pages.
- HEYWORTH, F. (page consultée le 11 janvier 2010). Guide de gestion de projets, Centre Européen pour les langues vivantes, Conseil de l'Europe. [En ligne], <http://www.ecml.at/documents/pub141F2002.pdf>
- OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR (page consultée le 26 avril 2010). « Mission », Site de l'Office de la protection du consommateur, [en ligne], <http://www.opc.gouv.qc.ca/WebForms/APropos/Mission.aspx>
- OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR (page consultée le 26 avril 2010). « Lois et règlements », Site de l'Office de la protection du consommateur, [en ligne], <http://www.opc.gouv.qc.ca/WebForms/APropos/LoisReglements.aspx>
- OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR (page consultée le 26 avril 2010). « Organigramme », Site de l'Office de la protection du consommateur, [en ligne], <http://www.opc.gouv.qc.ca/WebForms/APropos/Organigramme.aspx>
- OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR (page consultée le 26 avril 2010). « Historique », Site de l'Office de la protection du consommateur, [en ligne], <http://www.opc.gouv.qc.ca/WebForms/APropos/Historique.aspx>
- OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR (page consultée le 26 avril 2010). « Déclaration de services aux citoyens », Site de l'Office de la protection du consommateur, [en ligne], <http://www.opc.gouv.qc.ca/WebForms/APropos/DeclarationServicesCitoyens.aspx>

OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR (2009). *Rapport annuel de gestion 2008-2009*, Québec, Office de la protection du consommateur, [en ligne],
http://www.opc.gouv.qc.ca/Documents/Publications/Corporatives/Rapport_annuel_2008-2009.pdf

OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR (page consultée le 9 avril 2010). *Plan stratégique 2009-2013*, Québec, Office de la protection du consommateur, [en ligne],
http://www.opc.gouv.qc.ca/Documents/Publications/Corporatives/Planification_2009-2013.pdf

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2008). *Guide de la charte de projet*. [En ligne],
<http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/project-projet/documentation-documentation/guide-guide/guide-guidetb-fra.asp>, page consultée le 11 janvier 2010

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (page consultée le 21 janvier 2010). *Glossaire*. [En ligne],
<http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/glossary-glossaire-fra.asp>

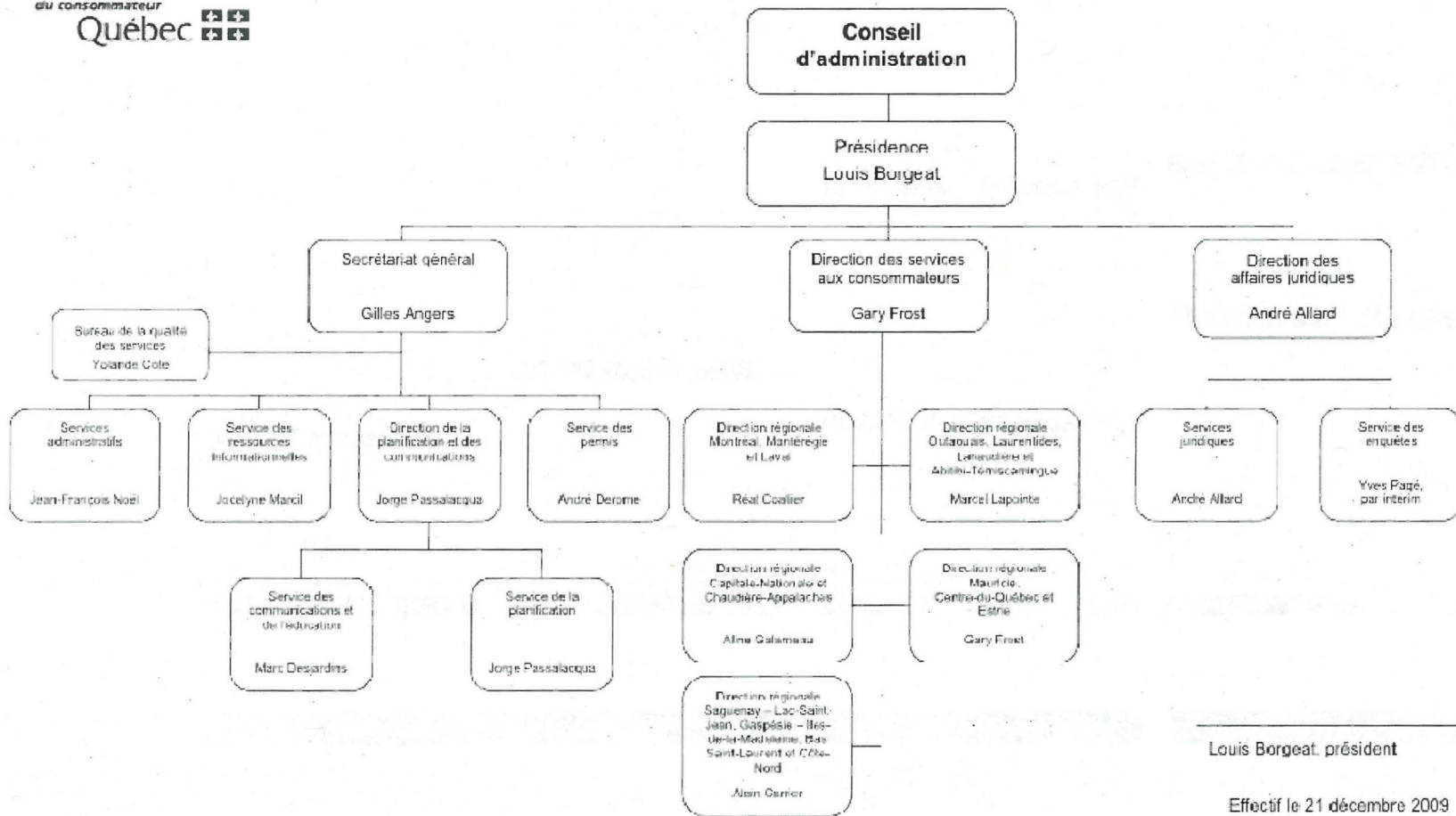
SY, Thomas et D'ANNUNZIO, Laura Sue (2005). « Challenges and stratégies of matrix organizations : top-level and mid-level manager's perspectives », *Human Resource Planning*, vol. 28, no. 1, p. 39-48

ANNEXES

Annexe 1 — Tableau synoptique plan stratégique

<p>MISSION</p>	<p>L'OFFICE DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR SURVEILLE L'APPLICATION DES LOIS SOUS SA RESPONSABILITÉ, INFORME COLLECTIVEMENT ET INDIVIDUELLEMENT LES CONSOMMATEURS, LES ÉDUQUE ET REÇOIT LEURS PLAINTES; DE PLUS, IL FAVORISE LA CONCERTATION DES ACTEURS DU MARCHÉ DE LA CONSOMMATION.</p>		
<p>VISION</p>	<p>DES CONSOMMATEURS RESPONSABLES ET CONFIANTS DANS UN MARCHÉ ÉQUILIBRÉ</p>		
<p>ENJEUX</p>	<p>UN ORGANISME MODERNISÉ</p>		
<p>ORIENTATIONS</p>	<p>I – Coopération, les relations du marché de la consommation</p>	<p>II – Améliorer le respect des lois sous sa responsabilité de l'Office</p>	<p>III – Renforcer et outiller les consommateurs à faire valoir leurs droits et à respecter leurs obligations</p>
<p>AXES, OBJECTIFS ET INDICATEURS</p>	<p>LA PROTECTION LÉGISLATIVE</p> <p>1.1- Apporter des solutions aux déséquilibres consommateurs-commerçants</p> <p>a. Avant chaque étape de révision législative, évaluation relative du niveau d'importance des déséquilibres et des solutions potentielles</p> <p>b. Évaluation réalisée de l'impact économique des solutions potentielles</p> <p>c. Nombre de solutions appliquées</p> <p>1.2- Assurer aux consommateurs une protection financière adéquate</p> <p>a. Évaluation réalisée de la protection financière dans au moins trois secteurs d'ici le 31 mars 2011</p> <p>b. Ajustement réalisé de la protection financière dans les secteurs ciblés d'ici le 31 mars 2012</p>	<p>LA SURVEILLANCE</p> <p>2.1- Renforcer le niveau de respect des lois</p> <p>a. Niveau de respect mesure pour les aspects ciblés des lois d'ici le 31 mars 2011</p> <p>b. Répartition régionale du volume d'inspections équivalent à la répartition régionale du PIB</p> <p>c. Objectifs chiffrés formulés au 31 mars 2011</p> <p>d. Objectifs chiffrés atteints au 31 mars 2011</p> <p>2.2- Faciliter l'accès des consommateurs aux recours judiciaires</p> <p>Nombre de mesures améliorant l'accès aux recours judiciaires mises en place d'ici le 31 mars 2011</p> <p>LA PRÉVENTION</p> <p>2.3- Accroître l'impact local des bureaux régionaux de l'Office</p> <p>D'ici le 31 mars 2011, 65 % des ETC des bureaux régionaux consacrés à la réalisation d'activités régionales (traitement des plaintes, information collective, surveillance, éducation)</p> <p>2.4- Augmenter la notoriété des activités de surveillance et de leurs résultats</p> <p>a. Résultats globaux en régionaux des activités de surveillance d'ici le 1^{er} avril 2010</p> <p>b. Résultats globaux et régionaux des programmes d'inspection diffusés auprès des commerçants des secteurs visés à partir du 1^{er} avril 2010</p> <p>c. Résultats globaux et régionaux des activités de surveillance disponibles annuellement sur le site Internet de l'Office à partir du 1^{er} avril 2010</p> <p>2.5- Favoriser la mise en place d'un processus de qualification professionnelle dans certains secteurs de consommation</p> <p>Système de vérification des compétences des agents/conseillers/vendeurs en relation avec la clientèle instauré dans au moins deux secteurs</p>	<p>L'INFORMATION INDIVIDUELLE</p> <p>3.1- Maintenir une capacité adéquate de traitement des demandes de renseignements et des plaintes</p> <p>a. Variation annuelle du volume de demandes de renseignements traitées d'au plus 10 % d'ici le 31 mars 2013</p> <p>b. Niveau de satisfaction global relatif aux services téléphoniques, renseignements et plaintes égal ou supérieur à 85 % mesuré avec l'ODM</p> <p>L'INFORMATION COLLECTIVE</p> <p>3.2- Faire du site Internet un outil de responsabilisation des consommateurs</p> <p>a. Proportion accrue de consommateurs trouvant réponse à leur question dans Internet exclusivement</p> <p>b. Niveau de satisfaction global relatif au site égal ou supérieur à 85 % mesuré avec l'ODM-Web</p> <p>3.3- Faciliter l'accès des consommateurs à l'information des ministères et organismes sur la consommation responsable</p> <p>Informations regroupées dans Internet par l'Office et rendue accessible pour les consommateurs d'ici le 31 mars 2012</p> <p>L'INFORMATION CIBLÉE</p> <p>3.4- Améliorer l'information et l'éducation des consommateurs vulnérables</p> <p>a. - Cours des ordres d'enseignement primaire et secondaire, 100 000 élèves touchés par les outils éducatifs, dont 20 000 par les outils abordant la consommation responsable, d'ici le 31 mars 2013</p> <p>b. Aides, d'ici le 31 mars 2013, au moins deux projets d'information collective réalisés</p> <p>c. Immigrants présents, d'ici le 31 mars 2013, au moins deux projets d'information collective réalisés</p>
<p>LA GOUVERNE</p> <p>4.1- Ajuster l'équilibre entre les mandats attribués à l'Office par la loi</p> <p>a. Préparation d'ETC de l'Office consacrée à la surveillance d'application des lois double d'ici le 31 mars 2011</p> <p>b. Proportion d'ETC de l'Office consacrée à l'information collective augmentée de 25 % d'ici le 31 mars 2012</p> <p>4.2- Appliquer la politique gouvernementale en matière de certification</p> <p>a. Caut de l'ensemble des permis 3^{ème} année en fonction d'un calcul de coût de revient d'ici le 31 mars 2012</p> <p>b. Revenus supplémentaires conservés et alloués aux mandats de surveillance et d'information collective</p> <p>4.3- Améliorer l'efficacité et l'impact des interventions</p> <p>a. Système permanent d'analyse et de révision des processus clientèles implanté d'ici le 31 mars 2010</p> <p>b. Système de mise en priorité des interventions basé sur la gestion des risques implanté d'ici le 31 mars 2010, notamment en matière de surveillance et d'information collective</p> <p>LES RESSOURCES HUMAINES</p> <p>4.4- Miser sur la collaboration, la reconnaissance, le développement des compétences et le transfert des connaissances</p> <p>a. Sondage sur le climat organisationnel réalisé et objectifs chiffrés fixés au 31 mars 2010</p> <p>b. Nombre de mesures de promotion visant l'amélioration de la collaboration, la reconnaissance, le développement des compétences et le transfert des connaissances</p> <p>c. Objectifs chiffrés atteints au 31 mars 2012</p> <p>LA CONCERTATION</p> <p>4.5- Renforcer les liens avec les partenaires stratégiques</p> <p>a. Organismes desirés à protéger les consommateurs</p> <p>- activité formelle de collaboration proposée d'ici le 31 mars 2011</p> <p>- deux colloques organisés en collaboration d'ici le 31 mars 2013</p> <p>b. Organismes publics (y compris en consommation) - forum réunissant ces organismes créé à première réunion tenue d'ici le 31 mars 2010</p> <p>c. Chercheurs spécialisés en consommation - nombre de collaborations en recherche et en formation</p>	<p>LA PROTECTION FINANCIÈRE</p> <p>1.2- Assurer aux consommateurs une protection financière adéquate</p> <p>a. Évaluation réalisée de la protection financière dans au moins trois secteurs d'ici le 31 mars 2011</p> <p>b. Ajustement réalisé de la protection financière dans les secteurs ciblés d'ici le 31 mars 2012</p>	<p>L'INFORMATION INDIVIDUELLE</p> <p>3.1- Maintenir une capacité adéquate de traitement des demandes de renseignements et des plaintes</p> <p>a. Variation annuelle du volume de demandes de renseignements traitées d'au plus 10 % d'ici le 31 mars 2013</p> <p>b. Niveau de satisfaction global relatif aux services téléphoniques, renseignements et plaintes égal ou supérieur à 85 % mesuré avec l'ODM</p> <p>L'INFORMATION COLLECTIVE</p> <p>3.2- Faire du site Internet un outil de responsabilisation des consommateurs</p> <p>a. Proportion accrue de consommateurs trouvant réponse à leur question dans Internet exclusivement</p> <p>b. Niveau de satisfaction global relatif au site égal ou supérieur à 85 % mesuré avec l'ODM-Web</p> <p>3.3- Faciliter l'accès des consommateurs à l'information des ministères et organismes sur la consommation responsable</p> <p>Informations regroupées dans Internet par l'Office et rendue accessible pour les consommateurs d'ici le 31 mars 2012</p> <p>L'INFORMATION CIBLÉE</p> <p>3.4- Améliorer l'information et l'éducation des consommateurs vulnérables</p> <p>a. - Cours des ordres d'enseignement primaire et secondaire, 100 000 élèves touchés par les outils éducatifs, dont 20 000 par les outils abordant la consommation responsable, d'ici le 31 mars 2013</p> <p>b. Aides, d'ici le 31 mars 2013, au moins deux projets d'information collective réalisés</p> <p>c. Immigrants présents, d'ici le 31 mars 2013, au moins deux projets d'information collective réalisés</p>	

Annexe 2 — Organigramme de l'Office de la protection du consommateur



Annexe 3 — Étalonnage

Étalonnage des définitions de « projet »

Source	Définition
PMI, dans DRHC, 2003, p.3	« Toute activité réalisée une seule fois, dotée d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par plusieurs organismes intéressés. »
Genest et Nguyen, 2002, p. 9	« Un projet, c'est un ensemble complexe de tâches et d'activités : visant à produire et à livrer un extrant déterminé à l'avance, tout en respectant des contraintes convenues de budget, d'échéance (s) et de qualité. »
Gray et Larson, 2007, p. 4	« Un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client. »
SCT-Canada (consulté le 21 janvier 2010) http://www.tbs-sct.gc.ca/emf-cag/glossary-glossaire-fra.asp	« Un ensemble d'activités requises pour produire des extrants définis, ou pour accomplir des buts ou des objectifs particuliers, dans un délai prescrit et dans les limites des ressources budgétaires allouées. Le projet n'existe que pour le temps requis pour l'atteinte des objectifs. »

Étalonnage des modèles de cycle de vie d'un projet

Cycle de vie d'un projet			
PMI, dans Babineau, 2010	Genest et Nguyen 2002, p. 19	Gray et Larson 2007, p. 7	SCT-Canada (page consultée le 21 janvier 2010)
1. Planification	1. Élaboration	1. Définition	1. Lancement
2. Exécution	2. Planification	2. Planification	2. Planification
3. Surveillance	3. Exécution	3. Exécution	3. Approbation
4. Maîtrise	4. Clôture	4. Clôture	4. Exécution
5. Clôture			5. Clôture

Annexe 4 — Mandat de stage

Plus spécifiquement, le mandat de l'étudiante est présenté comme suit :

- Effectuer un inventaire des principaux aspects théoriques et outils afférents à la gestion de projet, afin d'avoir une connaissance plus approfondie des concepts relatifs à la gestion de projet, des diverses méthodes utilisées, ainsi que des outils disponibles pour les organisations. Plus précisément, l'étudiante doit effectuer des recherches théoriques sur la gestion de projet.
- Rencontrer les gestionnaires afin de connaître leurs besoins et attentes en ce qui concerne des outils et de l'information sur la gestion de projets, par l'entremise d'entrevues.
- Rencontrer les chargés de projets pour cerner leur niveau de connaissance, leurs besoins et d'outils relatifs à la gestion de projets, par l'entremise de questionnaires.
- Identifier les besoins de l'organisation en matière de gestion de projet et les pratiques les plus adaptées pour l'organisation. Puis, à la suite de la cueillette et de l'analyse de données, faire avaliser les besoins identifiés à la haute direction et une proposition concernant les pratiques de gestion de projet adaptées au contexte de l'Office.
- Rédiger un guide pratique de gestion de projet comprenant des outils pour les chargés de projet de l'organisation et qui présente les principaux concepts de la gestion par projets. Conjointement à cela, l'étudiante devait aussi appuyer l'organisation dans l'identification d'outils informatiques appropriés pour la gestion des projets.
- Présenter le guide pratique de gestion de projet aux chargés de projet et aux gestionnaires de l'organisation, à l'aide d'une présentation PowerPoint.

Pour réaliser le mandat présenté ci-dessus, l'étudiante s'est engagée avec l'Office de la protection du consommateur à produire les livrables suivants :

- Faire un inventaire des concepts et outils relatifs à la gestion de projet ;
- Rédiger un questionnaire et un guide d'entrevue ;
- Rédiger un guide pratique de gestion de projet ;
- Rendre disponibles des outils informatiques adaptés aux besoins de l'organisation ;
- Donner des séances de présentation du guide aux gestionnaires et chargés de projet de l'organisation.

Annexe 5 — Guide d’entrevue sur la gestion de projet

Questions générales

1. Actuellement, comment qualifieriez-vous la gestion de projets à l’Office?
2. Considérez-vous que la gestion de projets de l’organisation devrait être améliorée ? Si oui, de quelle façon?

Définition et identification du projet

3. De quelle façon les projets sont-ils définis présentement à l’Office ?
4. À l’étape de l’identification d’un projet, quel type d’informations devrait-on retrouver dans la fiche-mandat ?
5. Tous les projets (ampleur, diverses natures, obligations gouvernementales, liés à la planification stratégique, etc.) devraient-ils être définis de la même façon ? Pourquoi ?

Planification du projet

6. Actuellement, existe-t-il des « standards » concernant la planification des projets ? Si oui, lesquels? Tous les projets sont-ils planifiés de la même façon et avec les mêmes éléments (affectation des ressources, définition d’indicateurs, analyse de risques, etc.)? Pourquoi?
7. De quelle façon, selon vous, la planification des projets de l’Office devrait être effectuée?

Mise en œuvre et suivi

8. Comment se déroule la mise en œuvre des projets à l’Office, à l’heure actuelle ? En êtes-vous satisfaits?
9. Avez-vous des moyens vous permettant de connaître l’état d’avancement des projets qui sont en cours dans votre direction (suivi) ?
10. Quel type d’informations voudriez-vous que les chargés de projets rendent disponible à propos de leurs projets et sous quelle forme ?
11. Est-ce que tous les projets devraient contenir une liste d’indicateurs de résultats ? Pourquoi ?
12. Comment qualifieriez-vous le travail des chargés de projet (leadership, gestion des équipes, communication, gestion du changement, etc.)? Auriez-vous des recommandations à faire à cet égard?

Évaluation des projets

13. Est-ce que l'Office procède actuellement à des évaluations de ses projets?
14. Si oui comment les qualifiez-vous ?
15. Si non, devrait-on en faire et quel type d'évaluation (bilan) serait souhaitable pour améliorer la gestion des projets à l'Office ?

Guide de gestion de projets

16. Considérez-vous qu'un guide de gestion de projets serait utile ? Pourquoi ?
17. Si oui, le guide devrait-il couvrir l'ensemble des projets réalisés par l'Office ?
18. Que devrait-il comprendre ?
19. Si non, l'Office a-t-il besoin d'autre chose pour mieux gérer ses projets ? De quoi aurait-il besoin ?

Annexe 6 — Questionnaire sur la gestion de projet

Dans le cadre de mon stage à l'Office, je vous invite à remplir un questionnaire sur votre expérience en matière de gestion de projets. Il s'agit, comme vous le savez d'un mode de gestion qui est de plus en plus utilisé au sein de l'administration publique.

L'objectif de ce questionnaire est de recueillir l'opinion des employés et des cadres de l'Office qui gèrent des projets, afin de déterminer les besoins de l'organisation en matière de gestion de projets et de développer des outils adaptés aux besoins identifiés.

Votre collaboration serait fortement appréciée. Aussi, il est important de rappeler que votre opinion sera dépersonnalisée et servira uniquement aux fins d'établir les besoins de l'organisation.

Le questionnaire comprend 24 questions, de trois types :

- A) Des questions à choix de réponse
- B) Des questions à choix de réponse demandant une précision.
- C) Des questions ouvertes demandant une réponse courte (1 ou 2 lignes).

Pour les questions à choix de réponse, vous devez **inscrire un X** à côté de la réponse que **vous sélectionnez** et donner une seule réponse par question.

○ *Exemple :*

Aimez-vous les pommes ?

- a. Oui **X**
- b. Non

Questions générales

1. Combien de projets avez-vous déjà gérés à l'Office ?

(Vous pouvez consulter au besoin la liste des projets de l'Office, en annexe)

2. Au sein de ce (s) projet (s), quels ont été (ou sont) les principaux éléments de succès et les principaux obstacles rencontrés?

Succès :
Obstacles :

3. Vous considérez-vous suffisamment outillé pour gérer des projets (documents de travail, formation adéquate, encadrement, logiciels, etc.)?

- a. Oui
- b. Non

Expliquez votre réponse.

Définition et identification du projet

4. Utilisez-vous une fiche-mandat pour définir vos projets ?

- a. Toujours
- b. À l'occasion
- c. Jamais

Expliquez votre réponse.

5. **Si oui**, cette fiche vous aide-t-elle dans la **définition** de vos projets (objectifs, livrables, estimation du temps et des coûts, etc.)?

- a. Oui
- b. Non

6. **Si non**, quel outil utilisez-vous pour définir vos projets?

Planification du projet

7. Procédez-vous à une planification détaillée des projets dont vous êtes responsable (budget, échéancier, analyse des risques, affectation des ressources, indicateurs de résultats, etc.) ?

- a. Toujours
- b. À l'occasion
- c. Jamais

Si oui, pour quels types de projets ?

8. Utilisez-vous des outils pour **planifier** vos projets (tableaux, calendriers, échéanciers, logiciels, budget, etc.)?

- a. Toujours
- b. À l'occasion
- c. Jamais

Si oui, lesquels?

9. **Si non**, qu'est-ce qui vous aiderait à **planifier** les projets dont vous êtes responsable ?

10. Seriez-vous intéressé à utiliser des logiciels de gestion de projets tels que MS Project ?

- a. Oui
- b. Non

11. Planifiez-vous, avant de commencer votre projet, des moments de suivi de vos projets (approbations des livrables, rapports d'étapes, réunions de gestion, etc.)?

- a. Toujours
- b. À l'occasion
- c. Jamais

12. Dans votre planification, identifiez-vous des indicateurs de résultats pour chaque projet que vous gérez ?

- a. Oui
- b. Non

Expliquez votre réponse.

13. Faites-vous une analyse des risques de vos projets ?

- a. Toujours
- b. À l'occasion
- c. Jamais

Expliquez votre réponse.

Mise en œuvre et suivi

14. Lors de l'exécution du projet, de quelle façon faites-vous le suivi de votre projet ?

15. Connaissez-vous en tout temps l'état d'avancement et de votre échéancier de projet ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

16. Soumettez-vous un (ou plusieurs) rapport(s) d'étape à votre supérieur en cours de projets ?

- a. Toujours
- b. À l'occasion
- c. Jamais

Si oui, pour quels types de projets ?

17. Quels principaux défis et obstacles avez-vous rencontrés dans la gestion d'une équipe de projets ?

18. Qu'est-ce qui vous aiderait à relever ces défis et surmonter ces obstacles ?

Évaluation

19. Procédez-vous à une évaluation des projets que vous réalisez ?

- a. Toujours
- b. À l'occasion
- c. Jamais

Expliquez votre réponse.

20. Soumettez-vous un rapport final de vos projets à votre supérieur ?

- a. Toujours
- b. À l'occasion
- c. Jamais

Si oui, pour quels types de projets ?

Formation et guide en gestion de projets

21. Avez-vous déjà suivi une formation en gestion de projets ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui, précisez :

22. Si non, une formation sur la gestion de projets vous intéresserait-elle ?

- a. Oui
- b. Non

Si oui, spécifiez le (s) sujet (s) :

23. Selon vous, un guide de gestion de projets serait-il utile pour l'Office ?

- a. Oui
- b. Non
- c. Ne sais pas

Expliquez votre réponse.

24. Si non, de quoi auriez-vous besoin pour vous aider à gérer vos projets ?

Autres commentaires, s'il y a lieu.

Merci de votre collaboration !

Liste des projets prévus ou en cours à l'Office

- Refonte législative phase II
- Refonte législative phase III
- Refonte législative phase IV
- Révision processus plaintes
- Révision processus permis
- Révision gestion centre appels
- Programme inspections sommaires APC
- Refonte site web
- Révision tarification des permis
- Transfert licences SAAQ-OPC
- Sondage climat organisationnel
- Campagne info projet loi 60
- Prog surveillance crédit auto (APA)
- Prog surveillance LAPSFS
- Prog surveillance LRCC (établissement)
- Campagne info 40 ans OPC/LPC
- Redéfinition mandat éducation
- Révision de la codification (DCON DINT)
- Table concertation .gouv.qc.ca
- Gestion des risques (Comité de coordination)
- Implantation de la GID
- Redéfinition du *branding* de l'OPC
- Programme de financement partenaires
- Sondages OQM et OQM-Web
- Colloque avec Union
- Sensibilisation développement durable
- Consoresponsable.gouv.qc.ca
- Migration Office 2007
- Révision guide pub enfant
- Campagne info pub enfant phase II
- Campagne info Commerce itinérant chauff/clim
- Publication guide conso *Protégez-Vous*
- Cadre de gestion environnementale
- Portefeuille/gestion projets
- Éval matériel didactique (MELS)
- Refonte rapport d'enquête
- Baromètre des plaintes
- Implantation filtrage web
- Aménagement intégré BR-Qc
- Plan de continuité des services
- Plan de maintien des services essentiels
- CMC - comités sectoriels
- CIDIP-VII de l'OEA
- Allégement règlementaire
- Migration Bell vers Telus
- Implantation SAGIR-SGR2
- Diffusion en vertu du Règlement de l'accès à l'information
- Migration vers normes comptables IFRS

Annexe 7 — Activités de communication réalisées pendant le stage

Activité de communication	Date
Minute du Prés ! Présentation du mandat de stage et de ses objectifs.	12 janvier 2010
Comité de gestion Présentation et approbation des constats et besoins de l'Office en gestion de projet et de la table des matières du <i>Guide de gestion de projet</i> .	9 mars 2010
OPC-Info Diffusion d'un communiqué dans l'Intranet sur une nouvelle méthode de gestion de projet et la diffusion prochaine du <i>Guide de gestion de projet</i> .	24 mars 2010
OPC-Info Diffusion d'un communiqué dans l'Intranet sur la mise en ligne du guide.	12 avril 2010
Minute du Prés ! Message du président de l'Office sur les séances de présentation du guide.	13 avril 2010
OPC-Info Diffusion d'un communiqué dans l'Intranet sur la mise en ligne des outils.	29 avril 2010

Annexe 8

Guide de gestion de projet pour l'Office de la protection du consommateur

Guide de gestion de projet

Office de la protection du consommateur



Andrée-Anne Joly
Service de la planification

Avril 2010

Liste des annexes

Annexe 1 – Demande de projet	17
Annexe 2 – Fiche de projet	19
Annexe 3 – Diagramme de Gantt	21
Annexe 4 – Matrice des responsabilités	22
Annexe 5 – Planification et suivi budgétaire	23
Annexe 6 – Rapport d’activités	24
Annexe 7 – Rapport d’étape	25
Annexe 8 – Rapport final de projet.....	26

LA GESTION DE PROJET À L'OFFICE

1.1 Qu'est-ce que la gestion de projet ?

La gestion de projet comprend l'ensemble des activités qui sont réalisées depuis une idée de projet jusqu'à la réalisation et l'acceptation de ses livrables. Un cycle de vie de la gestion de projet comprend généralement de quatre à cinq phases et il permet de s'assurer que les projets se réalisent conformément aux paramètres établis et de façon efficace en vue d'atteindre son objectif.

GESTION DE PROJET : c'est l'ensemble des décisions prises et interventions effectuées dans le but d'assurer le succès d'un projet dans toutes les phases de son déroulement.
(Genest et Nguyen, 2002)

Portefeuille de projets

Il est possible d'assurer un suivi de l'ensemble des projets d'une organisation grâce à un portefeuille de projets. Le portefeuille permet d'arrimer les projets avec la planification stratégique, les objectifs et les orientations de l'organisation et d'avoir une vue d'ensemble des projets en cours.

PORTEFEUILLE DE PROJETS : Le portefeuille de projets est un registre de tous les projets en cours dans l'organisation. Il est représenté dans un calendrier qui présente le déploiement prévu de l'ensemble des projets, leur niveau d'avancement, ainsi que la direction dans laquelle ils sont réalisés.

Le calendrier des projets de l'Office permet de procéder à une mise en priorité des projets en fonction de la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à sa réalisation, ainsi qu'en fonction du nombre de projets en cours dans l'organisation. En effet, le comité de gestion établit, lors de l'intégration d'un projet au portefeuille, une cote d'importance du projet en fonction de son lien avec les objectifs du plan stratégique, son impact sur la protection des consommateurs, ainsi que de son impact sur des projets ultérieurs de l'Office.

1.2 Qu'est-ce qu'un projet ?

Afin de bien délimiter quelles activités à l'Office sont gérées par projet, il importe de distinguer ce qu'est un projet de ce qui ne l'est pas.

PROJET : ensemble de tâches et d'activités planifiables visant à produire un livrable déterminé à l'avance, afin d'atteindre un but précis. Un projet :

- possède un objectif clairement établi au départ ;
- doit être évalué en fonction de critères établis dès le départ ;
- est géré par un chargé de projet à l'interne ;
- requiert des ressources humaines, financières ou matérielles de l'Office ;
- peut être annulé ou modulé (portée, durée, ressources, etc.) ;
- nécessite souvent l'expertise de plusieurs unités ;
- se distingue des activités régulières de l'Office ;
- a un caractère non-récurrent ;
- est limité dans le temps (il a un début et une fin).

CE QUE N'EST PAS UN PROJET :

- un travail routinier ou répétitif ;
- les activités courantes d'une organisation ;
- un programme, lequel est souvent trop vaste pour être géré en tant que projet unique.

Voici quelques exemples d'activités qui constituent des projets à l'Office et d'autres au contraire se situent du côté des activités courantes.

PROJETS	ACTIVITÉS COURANTES
Révision du processus de traitement des permis	Délivrance de permis à un commerçant
Le 40 ^e anniversaire de l'Office	Production du rapport annuel de gestion
Refonte du site Internet	Diffusion d'un communiqué de presse sur le site Internet de l'Office
Phase III de la révision législative	Dépôt d'un chef d'accusation contre un commerçant

1.3 Autres définitions

Quelques autres notions reviennent couramment dans le vocabulaire de la gestion de projet. Voici donc certaines définitions importantes.

OBJECTIF : L'objectif, ou but du projet, est la finalité que l'on désire atteindre en réalisant le projet. Il doit être précis, concret et mesurable. Un projet ne devrait comprendre qu'un objectif principal, qui peut ensuite être scindé en objectifs spécifiques.

Exemple: Implanter une méthode de gestion des risques en matière de surveillance et d'information collective.

INTRANT : Les intrants constituent l'ensemble des ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles) qui sont nécessaires à la réalisation du livrable et à l'atteinte des objectifs du projet. **Les intrants peuvent provenir de l'extérieur de l'organisation**, mais proviennent habituellement de l'interne.

Exemples d'intrants :

- Deux employés à temps plein
- 1 consultant (contrat de 50 heures)
- 50 000 \$

EXTRANT : L'extrant ou **livrable**, est le résultat prévu au cours de la durée du projet. Pendant le projet, plusieurs **livrables intermédiaires** sont réalisés. Toutefois, c'est l'acceptation du **livrable final de projet** qui permet de témoigner de l'atteinte de l'objectif du projet.

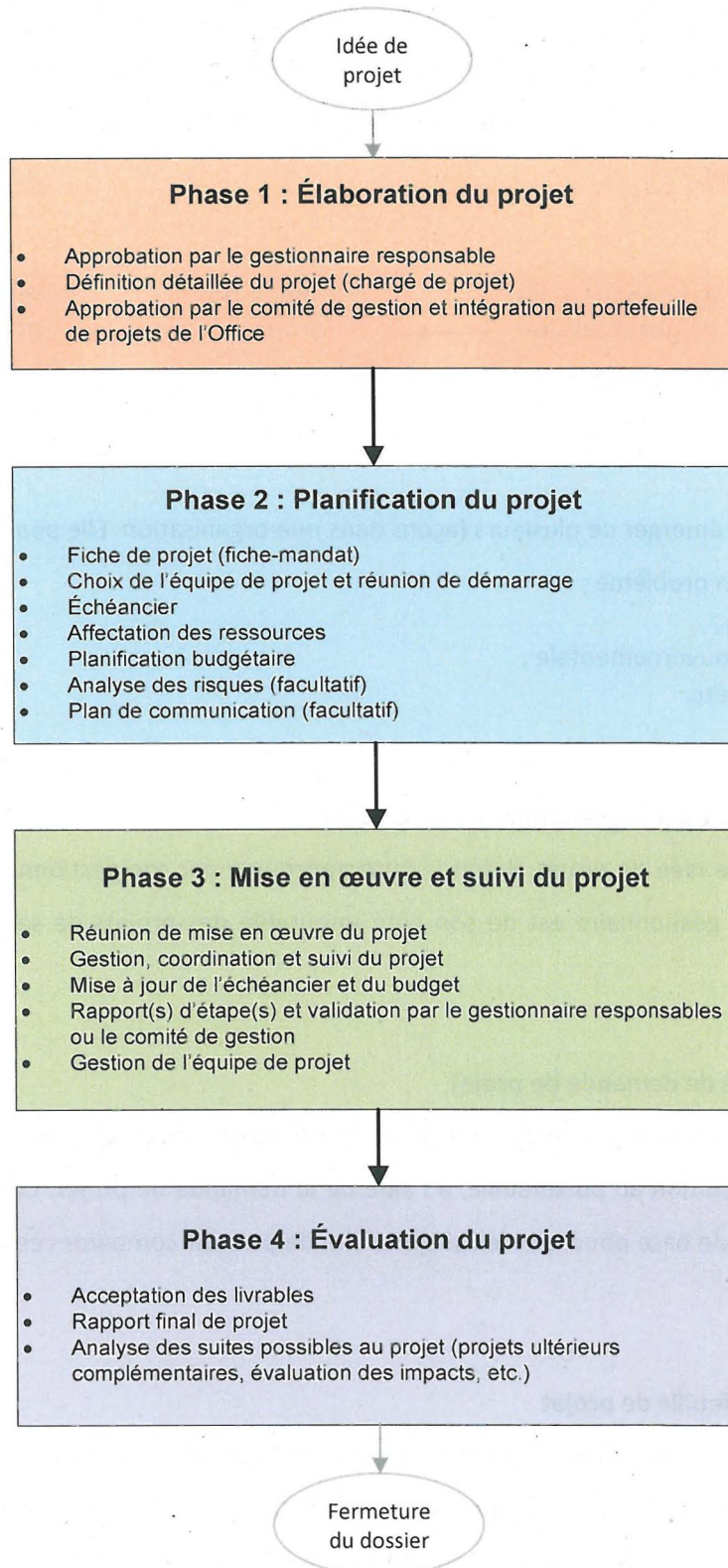
Un extrant peut être plus ou moins tangible, tout dépendant de la nature du projet en cours. *Exemples d'extrants :*

- Production d'un rapport
- Approbation du gestionnaire
- Implantation d'un système
- Augmentation du niveau de satisfaction

JALON : Un jalon est un moment précis qui sépare les étapes importantes d'un projet. Il s'agit souvent d'un moment où une évaluation ou une approbation est nécessaire. Les jalons indiquent le passage d'une étape à l'autre du projet.

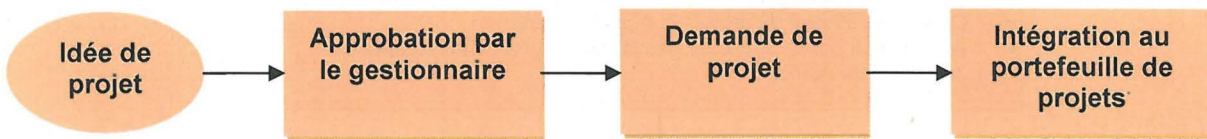
CYCLE DE VIE D'UN PROJET

Le cycle de vie de la gestion de projet à l'Office comprend quatre phases : l'élaboration, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.



Phase 1 : Élaboration du projet

La phase d'élaboration (aussi appelée phase de définition) est l'étape où le chargé de projet réfléchit sur la nature et la portée de son projet. C'est à ce moment que sont définis les objectifs du projet et son déclencheur, ses principaux livrables, les risques pour l'organisation de réaliser ou non le projet, ainsi que l'estimation des ressources qui seront nécessaires à sa réalisation. La fiche de demande de projet de l'annexe 1 présente toutes les informations que le chargé de projet doit rendre disponible dans l'élaboration de son projet.



A. Idée de projet

Une idée de projet peut émerger de plusieurs façons dans une organisation. Elle peut représenter :

- Une solution à un problème ;
- Une opportunité ;
- Une obligation gouvernementale ;
- Une innovation, etc.

B. Approbation du projet par le gestionnaire responsable

Lorsqu'un employé a une idée de projet, il doit la faire approuver par son gestionnaire, auquel il devra rendre des comptes. Le gestionnaire est de son côté imputable des projets de sa direction envers le comité de gestion.

C. Rédaction de la fiche de demande de projet

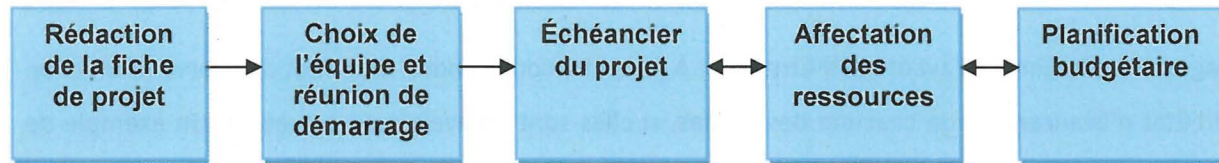
Une fois le projet approuvé par le gestionnaire responsable, le comité de gestion doit approuver le projet et décider de l'intégrer ou non au portefeuille, à l'aide de la demande de projet. Cette fiche comprend les mêmes informations de base pour tous les projets, afin de pouvoir comparer ceux-ci en fonction des mêmes critères.

D. Intégration au portefeuille de projet

Le comité de gestion est responsable d'accepter ou non les demandes de projet. Lorsque celui-ci est accepté, il est intégré au portefeuille de projets de l'Office. Le comité lui accorde alors une cote d'importance et décide du moment opportun pour commencer sa réalisation.

Phase 2 : Planification du projet

La planification est une des clés de succès importantes d'un projet. Elle permet de s'assurer que des éléments importants n'ont pas été oubliés, que les rôles de chacun sont bien définis et que tous aient la même compréhension du projet à réaliser.



A. Rédiger la fiche de projet

La fiche de projet (fiche-mandat) est en quelque sorte le contrat qui lie le chargé de projet et son gestionnaire. Ce document présente de façon plus détaillée le projet que pour la demande ; c'est à partir de la fiche de projet que le chargé de projet planifiera et exécutera son projet, dont un exemple est disponible en annexe 2.

B. Choix de l'équipe de projet et réunion de démarrage

Les premières étapes à accomplir une fois que la fiche de projet est approuvée par le gestionnaire sont :

- **Sélectionner les membres de l'équipe de projet** : les personnes seront choisies en fonction de l'expertise qui est requise pour exécuter le projet, ainsi que de la disponibilité des employés. Le chargé de projet doit procéder à la sélection de l'équipe avec son gestionnaire.
- **Tenir une réunion de démarrage du projet**. Ici, le chargé de projet doit s'assurer que l'objectif du projet est compris de la même façon par tous. L'équipe de projet :
 - Prend connaissance de la fiche de projet et de la planification du projet ;
 - S'entend sur les règles de conduite de l'équipe ;
 - Décide d'une méthode de travail et de la façon de procéder pendant le projet (fréquence des réunions, équipes de travail, responsabilités, etc.).

C. Échéancier du projet

L'échéancier est l'outil qui sert au suivi de l'avancement du projet pendant toute sa réalisation. Il importe qu'il soit fait de façon réaliste et avec rigueur. Pour faire son échéancier, le chargé de projet :

- **Découpe les principales étapes du projet** et leurs activités sous-jacentes. Ce découpage se fait souvent à partir des livrables intermédiaires, qui nécessitent souvent un temps d'arrêt, ou encore lorsqu'une approbation est nécessaire.
- **Établit les jalons** qui marqueront le passage d'une étape à l'autre du projet.

- **Estime le temps de réalisation de chaque étape et les intégrer dans un diagramme de Gantt.**
L'estimation de la durée de chacune des étapes doit tenir compte des moments d'attente.

DIAGRAMME DE GANTT : outil de planification et de suivi du projet. Il présente visuellement à quel moment chaque étape doit être réalisée, ainsi que leur état réel d'avancement.

Le diagramme de Gantt a l'avantage d'être facile à faire et à comprendre. Il permet d'observer d'un coup d'œil l'état d'avancement de chacune des étapes, si elles sont en avance ou en retard. Un exemple de diagramme de Gantt est disponible en annexe 3.

D. Affectation des ressources

L'affectation des ressources consiste à répartir les tâches entre les membres de l'équipe, afin de déterminer qui sera responsable de réaliser chacune des étapes du projet. L'affectation des ressources humaines peut être exécutée conjointement avec l'échéancier du projet. Pour affecter les ressources, le chargé de projet :

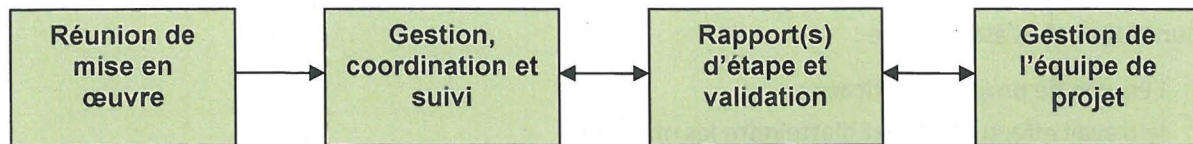
- Détermine l'expertise nécessaire pour effectuer chacune des activités prévues ;
- Procède à la répartition du travail entre les membres ;
- Propose un mode de répartition du travail à son équipe de projet ;
- Ajuste au besoin l'échéancier en fonction de la disponibilité des membres.

L'outil de « matrice des responsabilités » présenté en annexe 4 est facilitant pour répartir les ressources en fonction des étapes ou des livrables à réaliser. Il présente de façon simple quelles personnes sont responsables de chaque étape et permet à tous de disposer de la même information.

E. Planification budgétaire

Le chargé de projet doit prévoir quelles seront les dépenses liées au projet et de cette façon déterminer le budget total nécessaire à la réalisation du projet. La planification budgétaire, quoique sommaire à l'Office, n'en demeure pas moins importante et les chargés de projet doivent y porter une attention particulière, surtout à la fin de l'exercice financier. Un modèle de planification et de suivi budgétaire est présenté en annexe 5.

Phase 3 : Mise en œuvre et suivi



A. Réunion de mise en œuvre du projet

Malgré la tenue d'une réunion de démarrage, il est conseillé de procéder à une réunion de mise en œuvre. Celle-ci caractérise le début des activités liées à la réalisation du projet et permet notamment aux membres de :

- s'entendre sur la répartition des tâches ;
- définir les rôles et responsabilités de chacun dans le projet ;
- former des sous-équipes de travail, au besoin.

B. Gestion, coordination et suivi du projet

Le chargé de projet est responsable de la coordination de l'ensemble du projet ; il doit s'assurer que les activités sont réalisées dans les délais, dans le respect des contraintes établies au départ. Il a comme principales tâches de :

- Organiser et animer les réunions (voir un exemple de rapport d'activités en annexe 6) ;
- Faire circuler l'information à l'intérieur de l'équipe de projet ;
- Communiquer le projet dans l'organisation ;
- Effectuer le suivi du projet :
 - S'assurer que le projet permettra d'atteindre l'objectif de départ
 - Connaître l'état d'avancement des travaux (mettre à jour le diagramme de Gantt)
 - Faire le suivi budgétaire
- Déceler les problématiques et les impacts non-prévus et y trouver des solutions avec son équipe;
- Rendre des comptes au gestionnaire responsable.

C. Rapport(s) d'étape et validation

Pour rendre compte de la mise en œuvre de son projet, le chargé de projet doit :

- **mettre à jour certaines informations dans le profil Sharepoint**, pour mettre à jour le portefeuille de projets (pourcentage du projet complété, retard, dépassement de coûts, etc.).
- **remettre un court rapport d'étape au gestionnaire responsable** (à la discrétion du gestionnaire) qui fait état de l'avancement du projet, dont plusieurs sont générées directement à partir du classeur Excel de gestion de projet (diagramme de Gantt, suivi budgétaire, matrice des responsabilités).

D. Gestion de l'équipe de projet

Pendant toute la durée du projet, le chargé de projet est responsable, en plus de la coordination et de la communication, de s'assurer que :

- l'équipe de projet est efficace ;
- le travail effectué permet d'atteindre les objectifs ;
- le climat au sein de l'équipe est positif.
- qu'il exerce un leadership au sein des membres et agir comme mobilisateur de l'équipe. Le chargé de projet joue en effet plusieurs rôles dans une équipe :
 - Modérateur (organisation et gestion des réunions) ;
 - Porte-parole (gestion des relations de groupe) ;
 - Animateur (assurer la cohésion et soutenir les membres);
 - Gestionnaire organisateur (gestion des crises, tenue des échéanciers, initiative, etc.) et
 - Entrepreneur (prise de décisions) ;
 - Médiateur (gestion de conflits).

Le chargé de projet doit demeurer à l'affût des conflits interpersonnels pouvant survenir entre les membres de l'équipe. Les conflits ne doivent être ignorés sous prétexte qu'ils « finiront par passer », car ils peuvent avoir des conséquences très néfastes sur un projet (démotivation, tensions, mauvais climat de travail, etc.). Le chargé de projet peut faire appel à son supérieur pour l'appuyer dans la résolution de problèmes et de conflits.

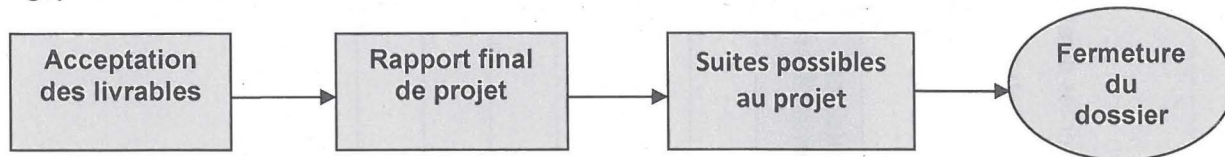
Gestion du changement

La meilleure façon de gérer le changement dans une organisation est de communiquer fréquemment et le plus à l'avance possible les transformations qui auront lieu dans l'organisation et pour quelles raisons. Le chargé de projet constitue en effet un agent de changement au sein de son équipe, mais aussi au sein de l'organisation. Pour assurer une gestion du changement adéquate, il doit :

- S'assurer que tous les membres adhèrent aux objectifs du projet et qu'ils intègrent le changement dû à la réalisation du projet.
- Communiquer quels sont les changements prévus dans l'organisation.
- Utiliser les canaux formels et informels de communication de l'organisation pour s'assurer que l'information circule.

Phase 4 : Évaluation du projet

L'évaluation des projets permet de tirer des leçons à propos des activités réalisées, facilite l'exercice de reddition de comptes et permet à l'organisation de conserver des éléments importants à la mémoire organisationnelle. L'évaluation du projet est réalisée dans une logique pédagogique plutôt que dans une logique de contrôle.



A. Acceptation des livrables

L'évaluation est effectuée à la toute fin du projet, une fois que les livrables ont été acceptés par le gestionnaire responsable ou le comité de gestion. Ceux-ci doivent s'assurer que les livrables produits ont réellement permis d'atteindre l'objectif du projet.

B. Rapport final de projet

Lorsque convenu au préalable, les chargés de projet doivent remettre un rapport final d'évaluation au gestionnaire responsable ou au comité de gestion. Ce rapport :

- fait un rappel des principaux éléments relatifs au projet (l'objectif, le déclencheur, etc.) ;
- rend compte du respect ou non des paramètres établis pendant la planification du projet, soit : le respect de l'échéancier et du budget, les livrables produits, les résultats atteints, les avantages du projet pour l'organisation et les suites possibles au projet. Un modèle de rapport final est présenté en annexe 8.

C. Analyse des suites possibles au projet

En dernier lieu, le chargé de projet doit analyser si des suites au projet sont possibles et opportunes pour l'organisation. Cela peut concerner :

- l'évaluation des impacts du déploiement des nouvelles mesures mises en place grâce au projet ;
- des idées de projets complémentaires à ceux déjà réalisés ;
- de nouvelles opportunités pour l'organisation ;
- Etc.

D. Fermeture du dossier de projet

Une fois les livrables acceptés et **après avoir complété l'évaluation**, le chargé de projet doit fermer le dossier de projet sur le profil Sharepoint. Il s'agit de l'extrant final de la démarche de gestion de projet.

OUTILS COMPLÉMENTAIRES

A. Plan de communication

Un plan de communication n'est pas utile pour tous les types de projets, mais peut s'avérer fort utile pour organiser les diverses communications qui auront à être diffusées dans l'organisation. L'outil ci-dessous est très simple permet de planifier quelles communications seront faites pendant le projet, par qui, pour quoi et à quel moment.

#	Sujet de la communication	Objectif(s) de la communication	Destinataire(s)	Émetteur(s)	Moyen(s) de communication	Fréquence / Date

B. Analyse des risques

L'analyse des risques permet de détecter ce qui peut de mal tourner dans un projet ou ce qui pourrait le faire échouer. Il s'agit d'une approche proactive visant à diminuer le plus possible les mauvaises surprises et les conséquences néfastes associées aux événements indésirables (Gray et Larson, 2008). Un risque peut aussi être positif pour le projet, c'est-à-dire représenter une opportunité à saisir.

L'analyse de risques comprend quatre étapes :

1. Identifier les risques

La première étape est d'analyser le projet pour établir les différentes sources du risque. Cette étape doit être faite par le chargé de projet et tous les autres acteurs impliqués dans le projet (équipe, sous-traitants, partenaires, etc.). L'analyse des causes et conséquences de chaque risque pour l'organisation est aussi très pertinent.

2. Évaluer les risques

Il faut attribuer une cote à chacun des risques pour en déterminer l'importance ou la gravité. La cote se calcule en fonction des variables suivantes : la **probabilité**, c'est-à-dire la chance que le risque survienne et se concrétise et l'**impact**, soit les répercussions sur le projet ou sur l'organisation.

La cote qui permet d'obtenir le niveau de risque se calcule à partir du calcul suivant :

$$\text{Cote de risque} = \text{Probabilité} \times \text{Impact}$$

Probabilité	
Cote	Indicateur
1	Rare
2	Peu probable
3	Possible
4	Probable
5	Extrêmement probable

Impact	
Cote	Indicateur
1	Négligeable
2	Mineur
3	Modéré
4	Significatif
5	Désastreux

(Serge Bédard, 2005)

Les risques sont ensuite représentés dans une matrice de risques, pour pouvoir les comparer en fonction de leurs cotes respectives. Dans l'exemple présenté à droite, il est possible de voir qu'un seul risque (le risque 5) a une cote élevée.

5	F	M	E	E	Élevé
4	F	1	M	5	E
3	F	F	Moyen	3	E
2	F	F	4	M	2
1	Faible	F	F	F	M
	1	2	3	4	5

Probabilité

3. Développer une stratégie de réponse aux risques

Une fois les risques identifiés et évalués, le chargé de projet doit prendre des mesures pour les gérer, afin de diminuer le plus possible les conséquences néfastes. Il existe plusieurs stratégies de gestion des risques :

- Réduire le risque, sa probabilité ou son impact ;
- Augmenter le risque, sa probabilité ou son impact (opportunité) ;
- Modifier le plan du projet afin d'éviter le risque ;
- Transférer le risque ;
- Partager avec une des parties prenantes qui absorbent chacun une partie du risque ;
- Accepter le risque et ne rien modifier.

4. Contrôler les réponses aux risques

Il s'agit de mettre en place un plan d'action pour gérer le risque, ou encore un plan de substitution au cas où le risque se concrétiserait au cours du projet. Dans ce plan, on retrouve les principales mesures à mettre en place pour atténuer l'impact du risque. Il permet donc une réponse rapide de la part du chargé de projet et de son équipe.

Annexe 1 – Demande de projet

Exemple de demande de projet

Demande de projet
STAGE EN GESTION DE PROJET
Gestionnaire responsable :
Chargé de projet :
Déclencheur
Projet préalable obligatoire
Objectif
Livrables
Lien avec le plan stratégique
Durée estimée
Catégorie : <i>(Surveillance, information collective, information individuelle, législation, gouverne, éducation, administratif, concertation)</i>
Statut <i>(À compléter, à évaluer par le CG, à réévaluer, à modifier, intégré, rejeté)</i>
<u>Risques</u> Associés au statut quo : À la suite de la réalisation :
<u>Ressources humaines</u>
Possibilité de sous-traitance <i>(aucunement, partiellement, totalement)</i>

Impacts sur les autres projets :

D. Contraintes

Budget :

Échéancier :

Ressources humaines :

E. Conditions de succès (facultatif)

(qui exercent une influence positive dans la direction du changement recherché et qui contribuent à la réalisation du projet)

Annexe 3 – Diagramme de Gantt

Exemple de diagramme de Gantt

Échéancier – Stage en gestion de projet															
Étape	Livrable	2009-2010												2010-2011	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F

Dernière mise à jour : (inscrire la date)

Annexe 4 - Matrice des responsabilités

Matrice des responsabilités				
Titre du projet				
Chargé de projet :				
Gestionnaire responsable :				
Dernière date de mise à jour :				
Étape	Livrable	Responsable(s)	Date d'échéance	# étape préalable

Annexe 5 – Planification et suivi budgétaire

Planification et suivi budgétaire				
Budget total :		- \$		
Planification		Suivi		
Dépense prévue	Montant	Dépense effectuée	Date	Montant
Total	- \$			- \$
Budget restant :				- \$

Annexe 7 – Rapport d'étape

Rapport d'étape	
Titre du projet	
Date :	
Chargé de projet :	
Gestionnaire responsable :	
État actuel d'avancement	
1. Calendrier	
Pourcentage du projet complété :	
Date butoir :	
2. Budget	
Budget total du projet	\$
Budget dépensé	\$
Budget restant	\$
% du budget utilisé	%
Tendances globales d'ici la fin du projet	
Problèmes ou impacts non prévus	

Annexe 8 – Rapport final de projet

Rapport final de projet	
Description du projet	
Titre du projet	
Chargé de projet	
Gestionnaire responsable	
Objectif du projet	
Déclencheur	
Livrables attendus	
Évaluation du projet	
Date de fin du projet	
Respect de l'échéancier	
<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui<input type="radio"/> Non (Si non, pourquoi ?)	
Respect du budget	
<ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Oui<input type="radio"/> Non (Si non, pourquoi ?)	
Livrables réalisés :	
-	
Avantages pour l'organisation	
-	
Suites possibles au projet	