



Cadres de gouvernance

Cadres de gouvernance de grands projets

—

11 Avril, 2018

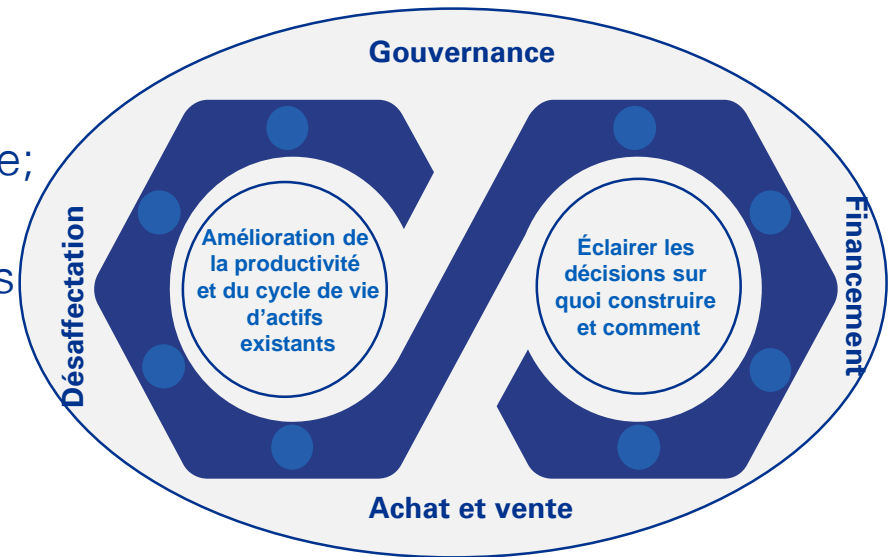


L'équipe d'infrastructure à KPMG

Nous sommes des conseillers commerciaux intégrés pour les investisseurs en capital, les propriétaires, les promoteurs et les entrepreneurs tout au long du cycle de vie des actifs.

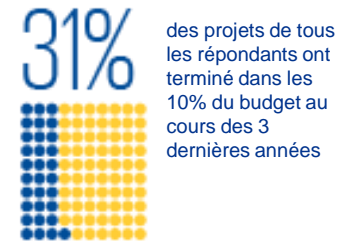
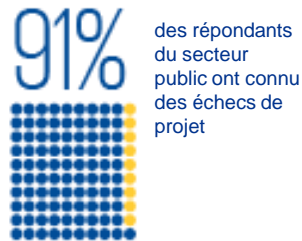
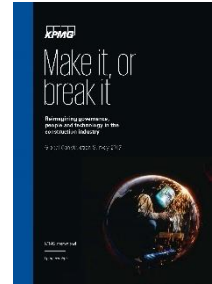
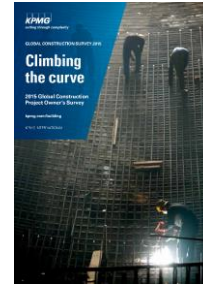
À ce titre, nous aidons nos clients à :

- améliorer la valeur et la performance;
- réduire les coûts et les risques; et
- augmenter la certitude des résultats
- prendre la bonne décision



Quel est le plus grand défi auquel font face les grands projets?

Malgré les efforts mondiaux visant à améliorer les coûts, les échéances, et la réalisation des avantages, des grands projets échouent systématiquement. Dans *Climbing the curve* et *Make it or break it*, un total de 300 cadres supérieurs provenant d'organisations privées et publiques, dans tous les principaux secteurs, ont été interrogés sur la prestation du projet et la performance de leur organisation:



Contrôles souples - veiller à ce que tout le personnel soit clair sur ses rôles, se sentir libre de soulever des questions ou des préoccupations, soient confiants qu'ils seront écoutés et, finalement, incarner les bonnes valeurs - sont sans doute tout aussi importants pour le succès du projet.

Evergreen Line, CB

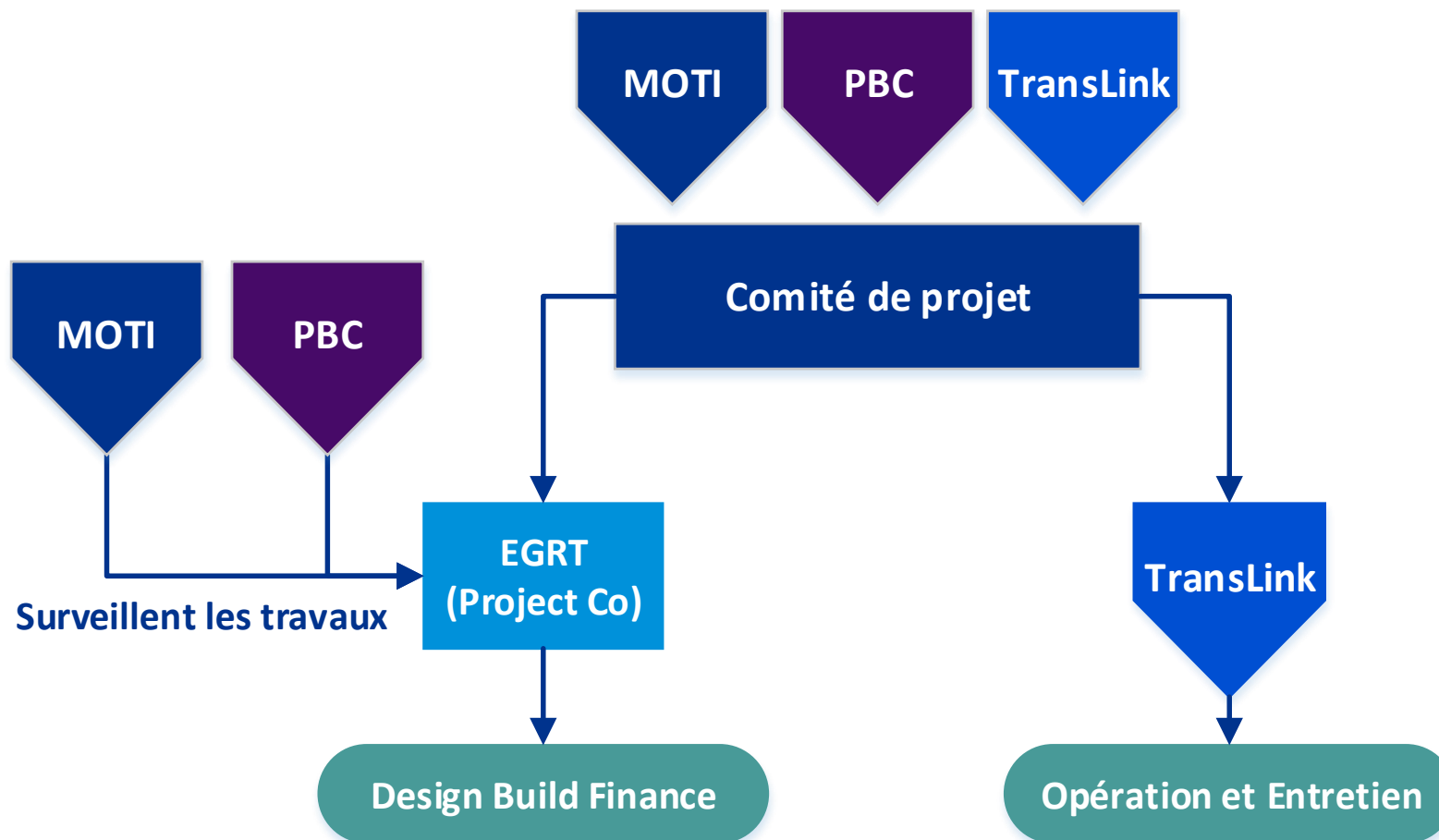


Crédit photo: Evergreen Line



Crédit photo: Translink

Evergreen Line, CB

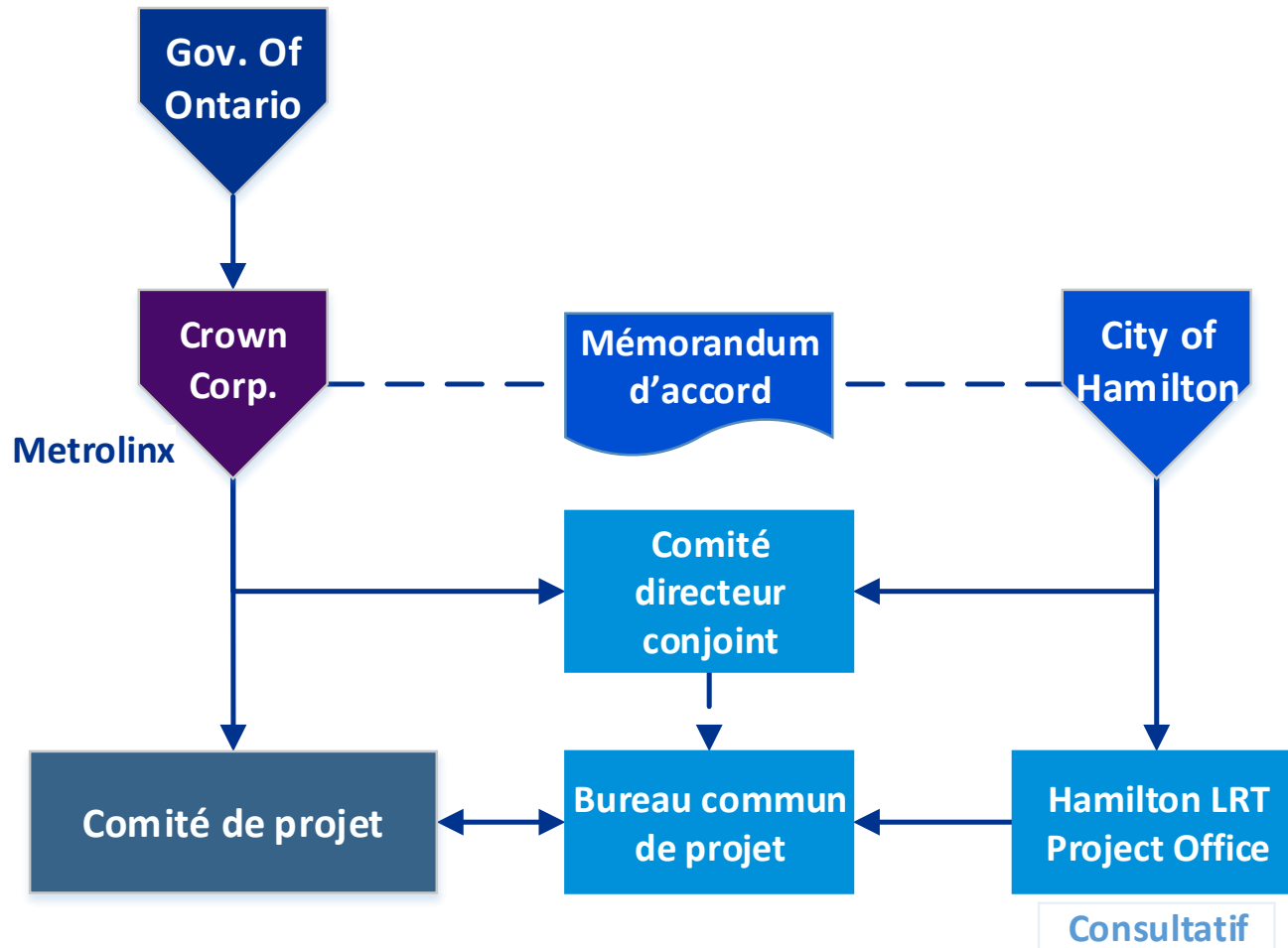


Hamilton LRT, ON



Crédit photo: Ville d'Hamilton

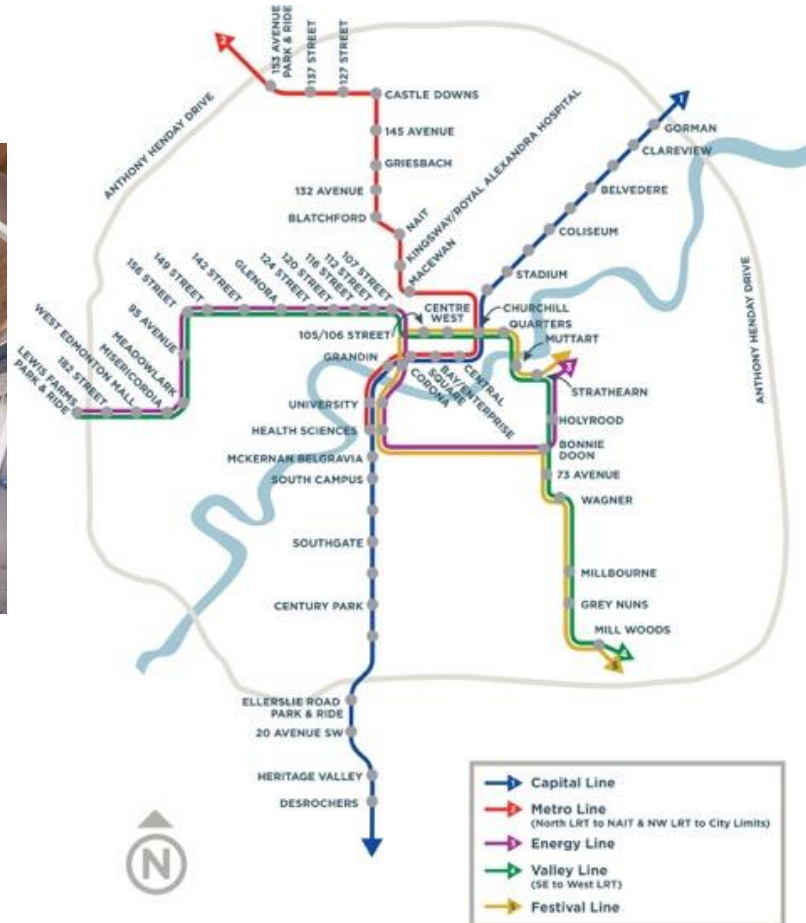
Hamilton LRT, ON



Edmonton LRT, AB

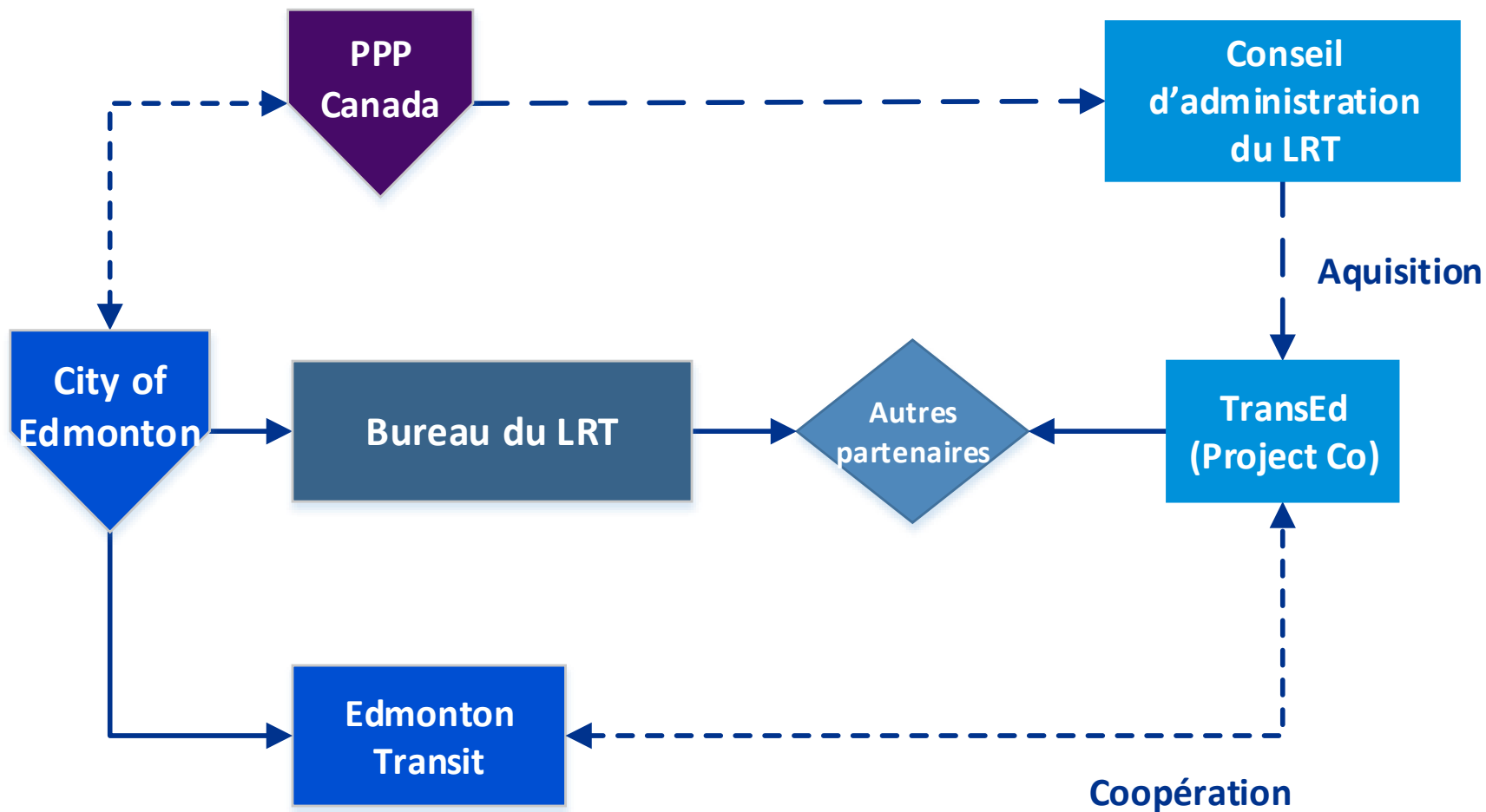


Crédit photo: Ville d'Edmonton

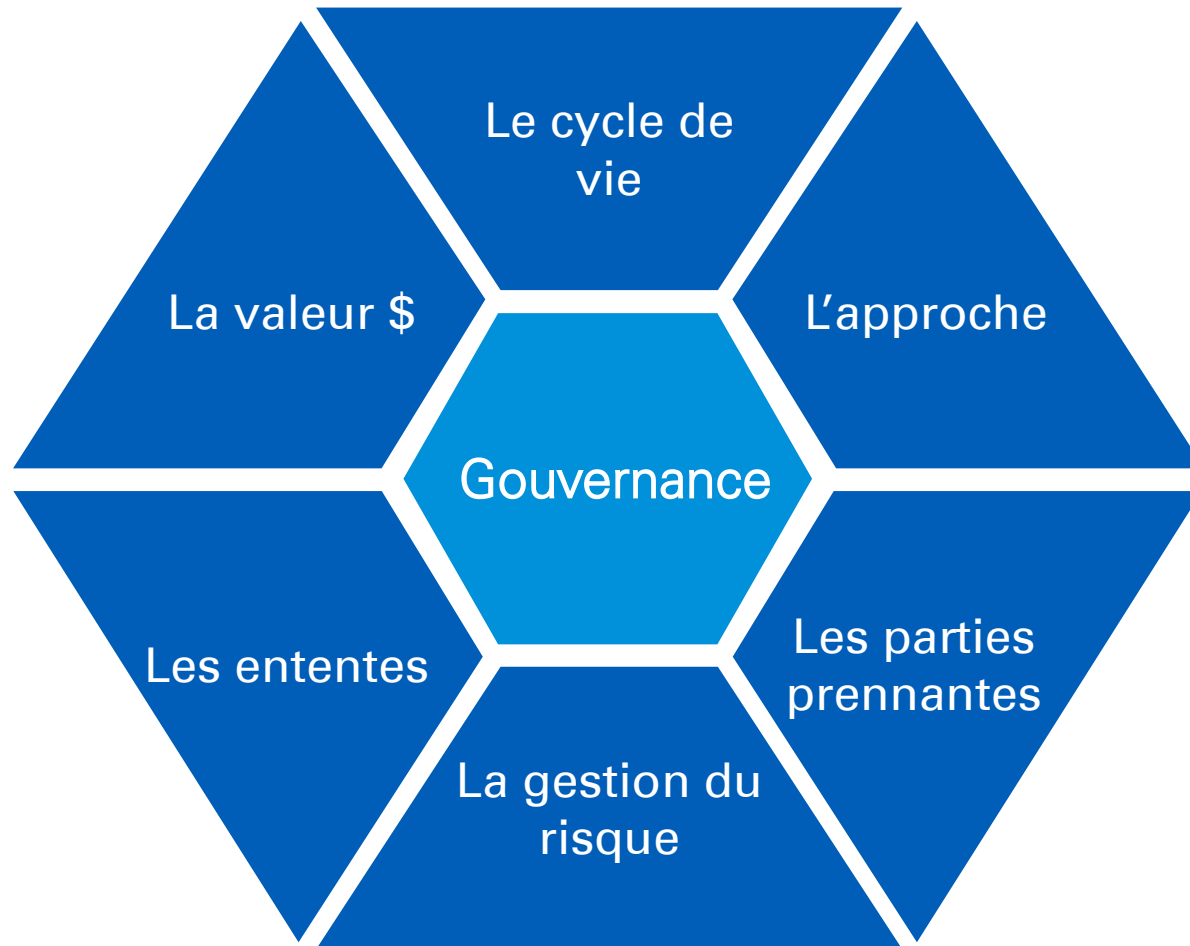


Crédit photo: Ville d'Edmonton

Edmonton LRT, AB



Des leçons de l'analyse de dix études de cas



Principes de la bonne gouvernance

En définissant une structure de gouvernance de projet et en établissant les politiques et procédures qui lui sont associées, il faut prendre en considération les principes suivant.

Établir un point de responsabilité	Assure la clarté du leadership, de la prise de décision et des échéanciers
Permettre une prise de décision efficace	Délégations d'autorité adéquates et sans ambiguïté
Séparer la gouvernance de projets de celle organisationnelle	Le nombre de couches décisionnelles du projet devrait être en fonction de la structure organisationnelle du projet qui ne doit pas nécessairement être la même que celle de l'organisation. L'entente de financement et une charte de projet sont des moyens d'assurer l'harmonisation entre les besoins de l'organisation et ceux du projet.
Séparer la lien de financement de la gouvernance du projet	La convention d'actionnaires devrait être distincte de la gouvernance du projet bien que les termes de l'accord peuvent être reflétés dans la charte de projet.
Établir des objectifs clairs	Les objectifs doivent être basés sur des résultats de performances et non sur les spécifications d'entrée. La performance réelle par rapport aux objectifs devrait être mesurable.
Faire des rapports de variation par rapport à la ligne de visée	Permet au conseil de projet et au comité de gouvernance de prendre des décisions éclairées.
Considérer et soutenir les opérations futures	Reconnaître que le projet fournit un service plutôt que des actifs d'infrastructure, car ces actifs ne sont qu'une plate-forme pour la prestation d'un service
Choisir des leaders avec une expertise de grands projets	Compte tenu de l'ampleur et de la complexité des grands projets, il est important d'avoir des leaders ayant une expertise de grands projets et les atouts requis.

Comment s'y prendre en trois étapes

L'analyse juridictionnelle a confirmé qu'il est difficile de fournir des options standards et des solutions de gouvernance pour les grands projets importants et complexes. Au lieu de cela, la structure de gouvernance de ces projets doit être soigneusement conçue et façonnée pour refléter les caractéristiques individuelles du projet.

Où se trouve le projet dans son cycle de vie?

Qui dirige le projet et est le mieux placé pour prendre des décisions?

À quoi la structure de gouvernance doit-elle ressembler?

L'échelle et la complexité du projet doivent être prises en compte lors de la détermination de la gouvernance.



Merci



kpmg.ca



© 2018 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

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