



Université du Québec

École nationale d'administration publique

RAPPORT DE STAGE EN ÉVALUATION DE PROGRAMMES À L'AGENCE  
SPATIALE CANADIENNE

TRAVAIL PRÉSENTÉ À  
MADAME ISABELLE BRUNET  
COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION  
ENP7969-S STAGE

PAR  
FRANCIS CHARBONNEAU-MAJEAU

NOVEMBRE 2020



## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>1. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT .....</b>	<b>3</b>
1.1 PRÉSENTATION DE L'AGENCE SPATIALE CANADIENNE.....	3
1.2 CONTEXTE DU MANDAT .....	4
1.3 OBJECTIFS ET PORTÉE DU MANDAT .....	6
<b>2. RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>8</b>
2.1 L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES .....	8
2.2. MÉTHODES ET COLLECTE DE DONNÉES.....	13
<b>3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION .....</b>	<b>16</b>
3.1 DÉMARCHES DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION.....	16
3.2 LIMITES DE L'ÉVALUATION ET DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION .....	24
<b>4. RÉSULTATS.....</b>	<b>26</b>
4.1 <i>Politique sur la planification et la gestion des investissements .....</i>	<i>26</i>
4.2 <i>Directive sur la gestion des projets et programmes.....</i>	<i>27</i>
4.3 <i>Politique sur les résultats .....</i>	<i>28</i>
4.4 <i>Politique sur les services et le numérique.....</i>	<i>29</i>
4.5 <i>Directive sur les services et le numérique.....</i>	<i>30</i>
<b>5. RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>32</b>
5.1 POLITIQUE SUR LA PLANIFICATION ET LA GESTION DES INVESTISSEMENTS .....	32
5.2 DIRECTIVE SUR LA GESTION DES PROJETS ET PROGRAMMES.....	33
5.3 POLITIQUE SUR LES RÉSULTATS.....	35
5.4 POLITIQUE SUR LES SERVICES ET LE NUMÉRIQUE .....	35
5.5 DIRECTIVE SUR LES SERVICES ET LE NUMÉRIQUE.....	36
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>37</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>38</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>41</b>
ANNEXE A - ACRONYMES .....	41
ANNEXE B – MODÈLE LOGIQUE DU CADRE DE GOUVERNANCE ET DE SURVEILLANCE DES INVESTISSEMENTS .....	42
ANNEXE C – MATRICE D'ÉVALUATION.....	43
ANNEXE D - GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE.....	44
ANNEXE E - RÉSULTATS DE LA PERTINENCE POUR LA PPGI .....	46
ANNEXE F - RÉSULTATS DE LA CONFORMITÉ À LA PPGI .....	47
ANNEXE G - RÉSULTATS DE LA PERTINENCE POUR LA DGPP .....	55
ANNEXE H - RÉSULTAT DE LA CONFORMITÉ POUR LA DGPP .....	56
ANNEXE I - RÉSULTATS DE LA PERTINENCE POUR LA PR.....	63

ANNEXE J - RÉSULTATS DE LA CONFORMITÉ À LA PR .....	64
ANNEXE K - RÉSULTATS DE LA PERTINENCE POUR LA PSN .....	67
ANNEXE L - RÉSULTATS DE LA CONFORMITÉ À LA PSN.....	69
ANNEXE M - RÉSULTATS DE LA PERTINENCE POUR LA DSN.....	73
ANNEXE N - RÉSULTATS DE LA CONFORMITÉ À LA DSN .....	74

## Liste des tableaux et figures

FIGURE 1.1.1 : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE SPATIALE CANADIENNE .....	4
TABLEAU 3.1.1 GRILLE D'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ .....	17
TABLEAU 3.1.2 MATRICE D'ÉVALUATION DE LA CONFORMITÉ.....	19
TABLEAU 3.1.3 REGISTRE DES PROCESSUS .....	19
TABLEAU 3.1.4 REGISTRE DES FONCTIONS ET DES RESPONSABILITÉS.....	20
TABLEAU 3.1.5 REGISTRE DES BIENS LIVRABLES .....	20
TABLEAU 3.1.6 MATRICE D'ÉVALUATION DU TAUX DE COUVERTURE .....	20
TABLEAU 3.1.7 GRILLE D'ÉVALUATION DU NIVEAU DE COUVERTURE .....	21
TABLEAU 3.1.8 GRILLE D'ÉVALUATION DU NIVEAU D'ALIGNEMENT .....	22
TABLEAU 3.1.9 MATRICE D'ÉVALUATION DE L'ALIGNEMENT .....	22
TABLEAU 3.1.10 GRILLE D'ÉVALUATION DU NIVEAU DE PERTINENCE .....	23
TABLEAU 3.1.11 GRILLE SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE HORIZONTALE .....	24
TABLEAU 5.1.1 RECOMMANDATIONS POUR LA PPGI .....	32
TABLEAU 5.2.1 RECOMMANDATIONS POUR LA DGPP .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>

## **Remerciements**

Je tiens d'abord à remercier ma mère Gertrude, mon père Pierre, mes deux sœurs Dinah et Marie-Pier, mon frère Jordan, ainsi que ma conjointe Jessica. Tous ensemble, ils ont su me soutenir, m'encourager et m'accompagner dans les meilleurs comme dans les moins bons moments.

Je tiens également à remercier Monsieur Éric Thibeault, gestionnaire du Bureau de gestion de projets d'entreprise de l'Agence spatiale canadienne pour m'avoir offert la chance de me démarquer et d'acquérir une première expérience professionnelle dans mon domaine d'études, en me choisissant comme stagiaire. Son leadership positif et inclusif ont grandement contribué à mon intégration en tant que stagiaire, à mes apprentissages et à ma réussite. J'ai grandement apprécié l'autonomie et la confiance qu'il a su m'accorder tout au long de mon mandat.

Je souhaite également remercier Madame Isabelle Brunet qui a su me conseiller et m'encadrer avec brio tout au long de ces quinze semaines de stage. Je n'aurais pu espérer avoir une meilleure personne pour jouer un tel rôle. C'est en raison de sa grande ouverture, de sa générosité en temps et de son support, que j'ai réussi à avancer et à persévérer tout au long de mon stage.

Je remercie aussi mes trois collègues stagiaires : Élie Nahimana, Jérémy Poulin et Martin Robin, tous étudiants à l'Université du Québec à Montréal et à l'École nationale d'administration publique, avec lesquels j'ai eu la chance de travailler en collaboration tout au long du stage. Je souhaite souligner leur contribution et leur soutien moral, qui s'est avéré vital dans le contexte de télétravail au sein duquel s'est déroulé le stage en raison de la pandémie de COVID-19 qui sévit toujours.

## Introduction

« *S'il n'étudie pas, le sage devient sot ; en étudiant, le sot devient sage... Étudie comme si l'étude jamais ne te suffisait, comme si tu pouvais passer à côté de quelque chose* ». Telles auraient été les paroles de Confucius, rapportées par Yusoff (2005, p. 498). Si cela met en évidence la nécessité de la formation pour les individus, elle met tout aussi bien en exergue la nécessité pour les organisations d'être constamment à l'avant-garde. C'est le concept de l'organisation apprenante qui incarne le mieux cette nécessité puisqu'il : « met l'accent sur le besoin d'adaptation continue et la nécessité de garder de l'avance sur le changement. » (Yusoff, 2005, p. 504). Se contenter de l'essence de la définition de ce concept, principalement axé sur l'investissement et la valorisation de la formation et du développement des compétences de la main-d'œuvre (Yusoff, 2005, p. 502), serait oublier le rôle trop important de l'amélioration de l'organisation et de ses activités en elles-mêmes. À cette problématique, l'évaluation de programmes peut apporter une solution, en permettant à l'organisation de cibler des problématiques potentielles et de les améliorer.

Dans le cadre de la maîtrise en administration publique (MAP) pour professionnels de l'École nationale d'administration publique (ENAP), il est demandé aux étudiants de mener un stage professionnel auprès d'une organisation publique. Ce rapport de stage présente le fruit de ce stage, qui a consisté à mener une évaluation axée sur l'utilisation, découlant du courant pragmatique de la discipline de l'évaluation de programmes. Le stage, d'une durée de quinze (15) semaines, s'est déroulé à l'Agence spatiale canadienne (ASC) du 15 juillet au 23 octobre 2020. Plus précisément, il a été mené au sein du Bureau de gestion de projets d'entreprise (BGPE), sous la direction de son gestionnaire, Monsieur Éric Thibeault, et sous l'encadrement de Madame Isabelle Brunet, chargé d'enseignement à l'ENAP. Dans le cadre du mandat, le stagiaire a joué un rôle de type « consultant-externe » où il était libre de mener le mandat de la façon qui lui convenait le mieux. Il a été appelé, au départ, à collaborer avec trois autres stagiaires, dont deux à la MAP à l'ENAP, afin de mener des entrevues à visée exploratoire. Leur mandat a toutefois été divisé rapidement au courant du stage.

La section 1 de ce rapport présente une description de l'ASC et du mandat de stage. La section 2 présente la recension des écrits s'avérant pertinents pour réaliser le mandat. La section 3 présente la méthode d'intervention et de recherche ainsi que les outils utilisés pour mener le mandat. La section 4 présente, de façon succincte, les résultats de l'évaluation. Finalement, la section 5, en se basant sur les résultats, présente les recommandations formulées à l'endroit du Cadre supérieur désigné pour la gestion de projet (CSD GP) et du BGPE.

## **1. Description de l'organisation et du mandat**

Cette section présente le contexte au sein duquel s'est inscrit le stage faisant l'objet de ce rapport. Une description de l'ASC, suivie du contexte organisationnel et des objectifs du stage seront présentés au cours des prochaines lignes.

### **1.1 Présentation de l'Agence spatiale canadienne**

L'ASC est une organisation de juridiction fédérale constitué par la *Loi sur l'Agence spatiale canadienne* en 1990 (Gouvernement du Canada, 1990, paragr. 3). Elle relève du portefeuille ministérielle d'Innovation, Science et Développement économique Canada (ISDE), dont le ministre est Navdeep Singh Bains (Agence spatiale canadienne, 2020c, p. 27). En vertu de sa loi habilitante, l'ASC a pour mandat et mission de veiller à ce que l'espace soit utilisé et exploité de façon pacifique et de « faire progresser la connaissance de l'espace au moyen de la science et de faire en sorte que les Canadiens tirent profit des sciences et techniques spatiales sur le plan tant social qu'économique. » (Gouvernement du Canada, 1990, paragr. 4). En 2019, le Gouvernement du Canada (GC) a doté le Canada, et par la même occasion l'ASC, d'une stratégie spatiale, en instaurant cinq objectifs principaux afin d'orienter les actions de l'organisation sur le long terme. Celle-ci vise, notamment d'investir afin de maintenir la visibilité du Canada en tant que puissance spatiale en assurant sa participation au projet du « Gateway » lunaire, à bâtir la relève pour l'industrie de demain, à développer l'industrie spatiale civile pour faire croître l'économie, stimuler l'innovation et développer la recherche scientifique (Gouvernement du Canada, 2019).

Les trois secteurs principaux de l'ASC sont l'Utilisation de l'espace, de l'Exploration spatiale et des Sciences et technologies spatiales. Ils constituent le cœur de la plus grande part des opérations menées par l'organisation (Gouvernement du Canada, 2018). L'organigramme ci-dessous (Figure 1.1.1) permet de constater que ces trois secteurs opérationnels principaux relèvent tous directement du président de l'ASC. Néanmoins, ils demeurent tous en partie autonome au niveau de leurs opérations. Ils ont en commun une structure et des processus décisionnels qui leur permettent de faire approuver leurs projets, l'un des moyens ultimes par

le biais duquel ils atteignent leurs résultats et objectifs. Cette est le CGSI, qui comporte l'ensemble des processus au travers desquels doit passer chacun projet. Le modèle logique du CGSI se trouve à l'Annexe B du présent rapport.

**Figure 1.1.1 : Organigramme de l'Agence spatiale canadienne**



Source : Gouvernement du Canada, 2018.

## 1.2 Contexte du mandat

La plupart des informations sur le contexte du mandat ont été obtenues par le biais d'entrevues non-dirigés à visée exploratoire qui ont été menées auprès de parties prenantes clés de l'organisation dont le guide peut être retrouvé à l'Annexe D.

Comme toute organisation publique, l'ASC est responsable de répondre aux attentes des grandes agences centrales et de la population en leur rendant des comptes. La particularité de l'ASC s'explique en raison de ses opérations de grande envergure qui nécessitent d'importants investissements. En raison de ceux-ci, il s'avère plus pertinent pour elle, tout

comme pour les autres agences spatiales à l'échelle mondiale, d'œuvrer en collaboration les unes avec les autres. Cette particularité fait en sorte qu'elle se doit aussi rendre des comptes à ses partenaires (publics et privés, nationaux et internationaux), notamment de ses activités et des résultats de ses projets. De surcroît, ce facteur contextuel lui fait subir une pression supplémentaire pour qu'elle produise des résultats au-delà du minimum des standards établis. Dans ce cadre bien précis, le maintien de ses capacités interne en matière de gestion de projets constitue pour l'ASC, ce que l'on pourrait qualifier d'intérêt vital.

Dans l'optique d'assurer la pérennité de ses capacités en matière de gestion de projets qui lui permettent de participer à d'actuels et futurs mandats d'envergure, l'ASC s'est lancée au cours des dernières, à des réformes majeures de son fonctionnement. Un bref rappel des faits s'avérera utile afin de mieux comprendre le contexte du mandat (sous-section 1.3).

En 2013, le SCT met en place un outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets (ECO GP), dont le but est d'outiller les organisations fédérales pour qu'elles évaluent elles-mêmes leurs capacités de gestion de projets internes. Ainsi, le résultat obtenu à cette évaluation est utilisé par le SCT en vue de leur accorder un degré d'autonomie décisionnelle par rapport à leurs projets. Autrement dit, plus la note de l'ASC à l'ECO GP est élevée, plus les montants des projets qu'elle peut gérer par elle-même sont importants.

À l'occasion de cette première évaluation, certaines lacunes au sein des pratiques de gestion de projets sont identifiées et elle se voit attribuer la note de 1 sur 4, soit le plus bas niveau de cet outil. Cette situation fait craindre à l'ASC de ne pas être suffisamment équipée pour répondre convenablement aux attentes de ses partenaires, et assurer sa participation à des projets spatiaux d'envergure dans l'avenir. En réponse à ces craintes, l'ASC se lance dans un exercice de réflexion afin de réformer ses pratiques et ainsi renforcer ses capacités interne en matière de gestion de projets et se fixe de les accroître afin d'atteindre une note de 2 sur 4 à l'ECO GP lors de la prochaine évaluation.

En 2014, elle en arrive avec une politique interne sous forme de guide, qui constitue la base du CGSI actuel, qui en tant que structure, établit des processus officiels au travers desquels l'ensemble des demandes d'investissements de l'ASC doivent passer. En 2017, le rang de directive interne lui est octroyé afin de changer la portée qui lui est attribuée. Au cours de la même année, l'ASC procède à la deuxième évaluation de son histoire à l'aide de l'ECOGP, de ses capacités de gestion de projets. Cependant, cette fois, le résultat obtenu dépasse ce qui était escompté par l'organisation, en obtenant une note de 3 sur 4. En 2020, lors de la troisième évaluation faite à l'aide de l'outil, cette dernière réussit à maintenir son résultat de 2017 en obtenant de nouveau la note de 3 sur 4.

Le présent mandat s'inscrit dans le contexte où ayant adopté, le 20 juin dernier, la plus récente version du CGSI (Révision D), l'ASC souhaite obtenir un regard indépendant sur sa structure de gouvernance et de surveillance des investissements, dans le but de la renforcer. Plus précisément, il est souhaité que le mandat se fasse dans l'optique d'identifier des moyens d'améliorer le CGSI et d'outiller l'ASC pour lui permettre de développer ses compétences en matière d'évaluation continue, dans le but d'évaluer elle-même sa structure de gouvernance dans l'avenir.

### **1.3 Objectifs et portée du mandat**

Concrètement, le mandat s'est déroulé au sein du Bureau de gestion de projets d'entreprise (BGPE) de l'ASC. Cet organe a pour objectif, notamment d'assurer le maintien de la structure de gouvernance et de surveillance des investissements de l'ASC et de veiller à ce que l'ensemble des projets respectent les processus établis par le CGSI. Autrement dit, elle la responsabilité du BGPE est d'œuvrer en amont en assurant la qualité des projets de l'organisation afin de maintenir les capacités de gestion de projet de l'ASC.

Dans cette logique d'amélioration continue développée au cours des dernières années, le BGPE a mis sur pieds une équipe de quatre stagiaires devant travailler en collaboration afin d'évaluer la structure de gouvernance et de surveillance des investissements de l'ASC. Pour

ce faire, l'un des stagiaires à la maîtrise en gestion de projet a été chargé, entre autres d'encadrer le projet avec le BGPE, tandis que les trois autres stagiaires, tous évaluateurs, ont chacun été mandatés d'évaluer un aspect spécifique de cette structure. Ce rapport s'intéressera à l'aspect de l'évaluation portant sur la conformité au plan documentaire de ladite structure.

Plus précisément, le mandat faisant l'objet de ce rapport consistait à évaluer la conformité du document principal et de deux documents secondaires qui composent ladite structure de gouvernance, soit le *Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements*, le *Standard opérationnel intégré de gestion de projet* et le *Guide du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements* (ci-après nommés CGSI). La conformité du CGSI devait être évaluée par rapport à certains instruments de politiques du SCT, c'est-à-dire la *Politique sur la planification et la gestion des investissements* (PPGI), la *Directive sur la gestion des projets et programmes* (DGPP), la *Politique sur les résultats* (PR), la *Politique sur les services et le numérique* (PSN), la *Directive sur les services et le numérique* (DSN). Il était donc attendu de cette tâche qu'un portrait du niveau de conformité du CGSI à ces instruments soit établi. De surcroît, un second volet au mandat consistait à outiller le BGPE dans la perspective de l'aider à développer ses capacités internes en matière d'évaluation continue. Pour ce faire, il a été prévu de développer des outils permettant de reproduire de façon récurrente une telle évaluation de la conformité à l'avenir.

## 2. Recension des écrits

Cette section présente une synthèse des écrits principaux qui ont été nécessaires à la réalisation du stage en évaluation de programmes à l'ASC. Dans un premier temps, les écrits sur l'évaluation de programmes elle-même seront présentés. Dans un deuxième temps, ce sont les écrits sur les méthodes et outils de collecte de données qui le seront.

### 2.1 L'évaluation de programmes

Selon le SCT (2002), l'évaluation de programme est : « une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet pour aider à la prise de décision. » (p. 6). Si cette définition peut sembler satisfaisante, il semble qu'elle ne le soit pas pour tous car il ne semble pas exister : « de consensus général sur ce qu'est l'évaluation de programme et même, parmi ses nombreuses définitions, quelques-unes semblent parfois contradictoires. » (p. 6). De cette façon, le SCT mène dès le départ le lecteur vers une impasse. Cela le ramène immédiatement à la question de départ qui est de savoir : qu'est-ce que l'évaluation de programmes? Si cette question peut sembler ambiguë, même lorsqu'elle provient de professionnels ou d'universitaires pratiquant ou étudiant cette discipline, sa définition, telle que l'affirme le SCT, pose pourtant un réel défi.

Les difficultés liées à la définition de cette discipline peuvent constituer des facteurs justificatifs permettant d'effectuer un léger emprunt conceptuel à une autre discipline, dans l'optique de produire une définition non seulement satisfaisante, mais avant tout utile. La sociologie-historique, en tant que discipline à part entière, semble pouvoir donner un léger coup de pouce dans la démarche de définition de l'évaluation de programmes. Selon Go (2011) : « *Definition cannot be wrong or right, they can only be useful or not.* » (p. 6). En ce sens, toute définition, et ce, quel qu'elle soit, incluant celle de l'évaluation de programmes, ne devrait pas se caractériser par sa véracité, mais principalement par son utilité. Plus précisément, cette utilité, tel que Go (2011) le souligne, devrait se mesurer dans la capacité

de la définition à apporter une plus-value au niveau de la compréhension et l'analyse du phénomène étudié (p. 6).

En considérant cela, il ne semble plus pertinent de se demander qu'est-ce que l'évaluation de programmes. Au contraire, il semble davantage pertinent de se demander si l'évaluation de programme en elle-même, constitue une discipline utile dans l'optique de répondre à un besoin. Par conséquent, la définition de l'évaluation de programme devrait être perçue comme un moyen de valider la pertinence de la discipline pour répondre aux besoins liés à la réalisation d'un mandat particulier. Ainsi, si la définition d'origine de l'évaluation de programmes, qui semble être circonscrite à la seule étude des programmes peut sembler discrédité la discipline dès le départ pour bon nombre de besoins, Fitzpatrick (2012) la réhabilite en affirmant que toutefois : « le spectre des visées s'est élargi avec le temps. » (p. 19).

En ce sens, une définition telle que celle fournie par Porteous (2009) semble pouvoir donner un portrait beaucoup plus juste de la discipline. Pour elle, l'évaluation doit absolument se voir conférer: « un sens assez large pour inclure les projets, les politiques ou d'autres types d'initiative tels que les interventions, les projets pilotes, les événements, les processus, les campagnes et les services. » (p. 87). Cette définition s'avère utile, principalement en raison de la portée élargie qu'elle accorde à l'évaluation de programmes, qui doit être envisagée comme une démarche permettant d'évaluer une pluralité d'objets. D'ailleurs, Patton & Labossière (2009) proposent une approche évaluative permettant de mettre en œuvre une évaluation au spectre aussi large que le permet la définition de Porteous (2009), c'est-à-dire l'approche évaluative axée sur l'utilisation, qui peut, selon eux : « s'appliquer à tout type de but, d'objet d'évaluation, de devis et de données. » (p. 144). Tant la définition de Porteous (2009) que celle Patton & Labossière (2009) permettent de ramener la définition de l'évaluation de programmes au fait d'évaluer une intervention publique. Cependant, aucune de ces définitions, ni la synthèse qu'il est possible d'en faire, ne permet de préciser le but qu'une telle démarche devrait viser.

Fitzpatrick (2012) offre une piste de réflexion à cet égard. Si, elle aussi, souligne que les nombreuses difficultés liées à la définition de l'évaluation de programmes sont bien réelles, elle affirme cependant qu'il est possible d'en « capter pleinement le sens » en portant un regard au sens du mot évaluation, qui fait référence à la valeur de quelque chose (p. 16). Par conséquent, l'évaluation de programmes consisterait non pas seulement à évaluer une intervention publique au sens large, mais surtout à en mesurer la valeur. Selon Scriven, cité par Hurteau & Houle (2012), l'évaluation, constituerait une action visant à : « détecter la qualité des choses. » (p. 1). En fait, pour Stake, lui aussi cité par Hurteau & Houle (2012), l'évaluation serait une discipline consciente : « qui permet d'établir la qualité des choses, tout en mettant en relief leur complexité. » (p. 2). Dans tous les cas, qu'il s'agisse d'évaluation, de mesure de la valeur ou d'établissement de la qualité de quelque chose, il est également question d'un autre acte, qui se nomme le jugement (p. 2). Alors, une autre question se pose, à savoir, s'il existe une « bonne forme » de jugement, et si oui, quelle est-elle?

Si une « bonne forme » de jugement existe, celle-ci serait, pour Hurteau et Houle (2012), assurément caractérisé par sa nature crédible. Pour ces derniers, tout jugement, quel qu'il soit, devrait posséder cette caractéristique. Ils accordent une telle importance à cet élément, qu'ils ont été jusqu'à développer une méthode visant à crédibiliser le jugement dans le cadre d'une évaluation. Pour justifier cette conceptualisation de la « bonne évaluation », Hurteau & Houle (2012) s'inspire des écrits de Grinnell, mais aussi d'un de leur propre ouvrage antérieur, dans lequel ils citaient les propos d'une juge qu'ils avaient interviewés et qui aurait mentionné que : « *Je me souviens de quelqu'un qui avait été débouté en cour et qui est sorti en disant qu'il était satisfait parce qu'il avait été écouté. Je me suis dit que j'ai bien rempli ma fonction.* » (p. 2). Face à ces propos, tout jugement aspirant à la crédibilité, semble lui-même devoir être caractérisé par une composante supplémentaire, celle de la satisfaction de la ou des parties prenantes auxquelles le jugement est destiné. Cela semble expliquer la raison pour laquelle Hurteau & Houle mettent beaucoup l'accent sur l'intégration des parties

prenantes au processus évaluatif. Cependant, ce constat mène à une question supplémentaire, qui est de savoir, s'il existe une méthode évaluative pouvant produire un jugement crédible par l'intégration des parties prenantes, mais aussi, conformément à la logique établie de par les propos de Go (2011), qui soit utile et pertinente.

Les écrits de Patton & Labossière (2009) semblent pouvoir permettre une telle conciliation. Pour eux, l'évaluation est pertinente dans la mesure où elle permet de produire des résultats qui sont utiles pour ses principaux destinataires (p. 143). Ainsi, ils proposent, tel que mentionné précédemment, une approche évaluative axée sur l'utilisation. Celle-ci permet de tenir compte de la crédibilité du jugement en intégrant les parties prenantes au processus évaluatif tel que le proposent Hurteau & Houle (2012). Toutefois, cette intégration ne se fait pas dans la même perspective, puisque l'objectif n'est pas uniquement s'ils se sentent entendus par l'évaluateur, mais avant tout, que l'évaluation produise des résultats qui leurs sont utiles. Par conséquent, selon Patton & Labossière, l'étape la plus cruciale du processus de l'évaluation axée sur l'utilisation se trouve à être lors des premiers balbutiements de l'évaluation, soit lors de la définition de ses objectifs. C'est à ce moment que l'évaluateur devrait s'assurer d'identifier l'ensemble des informations nécessaires afin de mener l'évaluation. Celles-ci comprennent, entre autres, l'identité des principaux destinataires, le moment précis où ceux-ci auront besoin des résultats pour prendre une décision, leurs objectifs spécifiques et les résultats qu'ils attendent de la démarche dans son ensemble. Selon les propos de Patton et Labossière (2009) eux-mêmes : « Comment est-il possible d'accroître l'utilité d'une évaluation? En posant les bonnes questions, en sachant quels sont les vrais besoins d'information, en faisant coïncider les résultats de l'évaluation avec les moments de prise de décision, et en travaillant étroitement avec les utilisateurs attendus de l'évaluation. » (p. 144).

Ce dernier constat permet de réaliser que, dans les faits, Hurteau et Houle (2012) ainsi que Patton & Labossière (2009) se rejoignent, au moins, sur un point, c'est-à-dire que toute démarche évaluative se doit d'intégrer les parties prenantes. Cette similitude semble

particulièrement pertinente lorsqu'est soulevé la question de savoir, s'il se pourrait que la crédibilité du jugement aux yeux des parties prenantes ainsi que l'utilité des résultats pour les principaux destinataires, soient toutes deux fondamentalement reliées? *In fine*, pour que les résultats soient considérés utiles, ne faut-il pas qu'ils soient également jugés crédibles, tout comme pour être considérés crédibles, doivent-ils être jugés utiles?

Ce questionnement met bien en lumière que la crédibilité des résultats d'une évaluation est interreliée à leur utilité, et vice-versa. Il met également en exergue la différence fondamentale existant entre la recherche et l'évaluation. Si pour la première, les données probantes crédibles est suffisante pour en assurer la finalité, pour la seconde : « quoique nécessaire, les données probantes crédibles ne sont pas suffisantes pour établir la crédibilité de la démarche évaluative [...] » (A. Arens, 2012, p. 112). Autrement dit, les données probantes, en évaluation de programmes, ne constituent que l'une des composantes nécessaires à la formulation du jugement, alors qu'en recherche, elles en constituent la composante principale. C'est d'ailleurs ce que mentionne Fitzpatrick (2012) : « le volet normatif contribue à distinguer la démarche évaluative des autres types d'enquête par le fait qu'elle vise à générer un jugement sur la valeur d'une ou des composantes du programme à l'étude. » (p. 16).

Par conséquent, il apparaît possible d'affirmer que la logique socio-historique de Go (2011), qui, si elle n'a pas été bâti à cette fin, résume néanmoins très clairement l'objectif de la discipline de l'évaluation de programmes, du moins, celle de son courant pragmatique, en vertu duquel l'évaluation vise essentiellement, tel que mentionné précédemment, à produire des résultats dont l'utilité est d'aider les parties prenantes à comprendre et à analyser des phénomènes. En ce sens, l'évaluation de programmes devrait être considérée comme une discipline flexible et pragmatique permettant d'évaluer, à des fins de compréhension, une pluralité d'interventions. C'est en axant sur ces principales caractéristiques que la plus-value de la discipline peut très clairement être exprimée.

## **2.2. Méthodes et collecte de données**

Tel que nous venons de le voir, si les données probantes crédibles sont insuffisantes, à elles seules, dans le cadre d'une évaluation, force est de constater qu'elles en constituent tout de même un élément important, puisqu'elles servent, dans tous les cas, de base au jugement évaluatif. Dès lors, l'importance qui leur est accordée ne peut être négligée. Le présent mandat, en raison de sa nature, a nécessité de faire appel au paradigme interprétativiste, qui : « rejette la notion qu'il existe une seule réalité pouvant être connue. La position interprétativiste part du principe que la réalité sociale est multiple et qu'elle se construit à partir de perceptions individuelles susceptibles de changer avec le temps. » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 28). Autrement dit, la nécessité d'interpréter la conformité des écrits servant de base à la structure de gouvernance de l'ASC, en tant que contenu qualitatif, justifiait de faire appel à un tel paradigme. Ainsi, il a été nécessaire de faire appel à une méthode de recherche descriptive qualitative (Fortin & Gagnon, 2016, p. 35). Plus spécifiquement, la revue documentaire et des entretiens non-dirigés ont été les deux principales méthodes de recherche utilisées.

Si Gaudet & Robert (2018) soulignent que la recension documentaire est une méthode de recherche particulièrement efficace (p. 111), elle se distingue également en raison, notamment du biais de sélection effectué (p. 111). Autrement dit, le fait de restreindre la recension documentaire à certains documents peut parfois être à la source d'un manque d'information important. De concert avec le paradigme interprétativiste, Gaudet & Robert (2018) affirment aussi que la stratégie utilisée pour analyser un document peut, vraisemblablement, influencer la façon de l'interpréter (p. 112). Afin de mettre en lumière la stratégie employée dans le cadre de cette évaluation, il est important de mettre en lumière qu'elle se base sur l'analyse de contenu thématique, qui, bien qu'il s'agisse d'une méthode d'évaluation de données brutes issues d'entrevues (Sabourin, 2010, p. 417), a été modifiée pour les besoins de l'exercice. Ainsi, si, au départ, elle n'a pas été créée à la fin pour laquelle elle a été utilisée, la nature de l'évaluation qui devait être menée a nécessité et justifié une certaine adaptation de la méthode. Par conséquent, bien que le CPPCT et le CGSI ne puissent

être catégorisés comme des : « Productions visuelles et auditives (affiches, peintures, films, chansons, etc.) ; Productions langagières, discours oraux (entrevues, allocutions, etc.) ; discours écrits (journaux, discours politiques, écrits administratifs, journaux intimes, autobiographie, etc.). » (Sabourin, 2010, p. 418), il a tout de même été nécessaire d'élargir le spectre de la méthode afin que le CGSI, en tant que structure de gouvernance, puisse être intégré aux objets pouvant être étudiés par le biais de cette méthode.

Concrètement, la démarche d'analyse de contenu thématique consiste à : « considérer les textes comme des objets qui peuvent être saisis et analysés essentiellement comme s'ils avaient les mêmes caractéristiques que les objets matériels. » (Sabourin, 2010, p. 421). Autrement dit, un document tel que le CPPCT ou encore le CGSI, se doivent d'être considérés en fonction de leurs éléments constitutifs, en fonction desquels il est possible de les codifier et catégoriser. Cette méthode peut aisément être liée à la définition d'une analyse descriptive donnée par Marceau & Sylvain (2014), pour qui elle consiste en la décomposition d'un tout, ou encore : « à représenter un tout à partir de ses éléments » (p. 3).

L'entretien non-dirigé, quant à elle, a été nécessaire afin d'effectuer une collecte de données auprès de sept parties prenantes clés de l'ASC, afin de mieux comprendre l'historique et le fonctionnement à la fois du CGSI et de l'ASC, de cibler des problématiques potentielles, et d'obtenir une multitude d'autres informations. Comme toute méthode de recherche, les entretiens non-dirigés présentent eux aussi leurs limites. Parmi ces dernières se trouvent notamment la difficulté de susciter la participation de certaines parties prenantes, mais aussi la problématique qui découle du fondement même de cette méthode. En effet, cette dernière qui se base sur l'établissement d'une relation humaine et sociale entre l'intervieweur et l'interviewé (Savoie-Zajc. 2010, p. 344), entraîne le risque de la contamination des propos de l'interviewé, causé par la relation établit par l'intervieweur et la présence de ce dernier (Gaudet et Robert, 2018, p. 100). Cependant, cette méthode a aussi ses avantages, notamment tel que le soulignent Fortin & Gagnon (2016), elle est un outil privilégié en tant que première étape d'une recherche (p. 319) car elle permet à la personne interviewée de s'exprimer

librement sur le sujet en question, fournissant des données qualitatives riches en contenu (p. 319).

### **3. Méthodologie de recherche et d'intervention**

Cette section présente la méthode d'évaluation ainsi que les outils de collecte de données qui ont été développés, puis utilisés pour mener à bien le mandat d'évaluation qui fait l'objet de ce rapport. Cette dernière a été menée selon un processus de recherche descriptif qualitatif au sens de Fortin & Gagnon (2016). Ce choix de stratégie de recherche a été effectué dans un cadre pragmatique, mais aussi en raison du fait que les autres stratégies de recherche, incluant celle de la théorisation ancrée, n'étaient pas tout-à-fait adaptées au contexte de l'évaluation, au genre d'intervention qu'il était nécessaire d'évaluer et au type de données avec lesquelles il était nécessaire de travailler. Ce sont donc les besoins liés à la réalisation du mandat, qui nécessitant la mise en place d'une stratégie d'évaluation sur mesure tenant compte d'un contexte et d'un objet d'évaluation bien précis, ont justifié l'utilisation de cette méthode de recherche. Plus précisément, c'est justement le besoin de sortir des sentiers battus pour réaliser le mandat, additionné au penchant pragmatique de l'évaluation, qui ont motivé le choix de cette méthode de recherche, puisque tel que le disent Fortin & Gagnon (2016) : « elle [la recherche descriptive qualitative] sert aussi de véhicule pour présenter des méthodes qui n'entrent pas nécessairement dans une classification. » (p. 35).

#### **3.1 Démarches de recherche et d'intervention**

Cette sous-section présente la démarche de recherche et d'intervention utilisée pour mener à bien l'évaluation de la conformité du CGSI à la PPGI, à la DGPP, à la PR, à la PSN et à la DSN. Plus précisément, elle présente étape par étape, ce qui a été entrepris, ainsi que les outils utilisés pour y parvenir.

Pour commencer, un cadre d'évaluation a été élaboré (Annexe C) par le biais d'une recension documentaire menée parallèlement à la tenue d'entrevues non-dirigées à visée exploratoire, dont le guide utilisé peut être consulté à l'Annexe D. Ces démarches ont permis de mieux comprendre le contexte organisationnel au sein duquel s'inscrivait le mandat, mais aussi du fonctionnement du CGSI, qui constitue l'objet de la présente évaluation. Elles ont aussi permis de produire la description présentée à la section 1 de ce rapport.

Ensuite, dans la perspective de comprendre de quelle façon il était le plus pertinent d'évaluer la conformité du CGSI à la PPGI, à la DGPP, à la PR, à la PSN et à la DSN, une analyse de contenu du CPPCT a été effectuée afin de mieux comprendre le fonctionnement des instruments du SCT. Cette démarche a permis d'établir que les exigences énoncées dans chaque instrument, correspondent à ce que le SCT s'attend que les organisations publiques mettent en œuvre. Autrement dit, la conformité d'une organisation aux instruments du SCT se mesure par le niveau de correspondance existant entre ce qu'elle met en œuvre ou inscrit dans sa documentation, et ce qu'elle devrait mettre en œuvre ou inscrire dans sa documentation en vertu des exigences du SCT. Elle a aussi permis d'établir qu'il existait une différence à faire dans l'interprétation des deux types d'instruments constituant le sujet de cette évaluation, soit les politiques et les directives. Si cette différence s'explique par le fait que ces deux types d'instruments ne s'adressent pas aux mêmes groupes cibles, cela se concrétise dans le fait qu'une exigence liée à une politique s'évalue comme une réalisation attendue, alors qu'une exigence liée à une directive s'évalue comme une responsabilité qui doit être attribuée à une fonction. Ainsi, la conformité aux exigences d'une politique s'effectue bien souvent de par les moyens entrepris pour se conformer aux exigences d'une directive lui était liée hiérarchiquement. La compréhension établie par cette démarche a permis de développer la grille d'évaluation de la conformité présentée ci-dessous (tableau 3.1).

**Tableau 3.1.1 Grille d'évaluation de la conformité**

Niveau de conformité	Critères de jugement pour les politiques	Critères de jugement pour les directives
Très élevé	L'ensemble des réalisations attendues de l'exigence sont planifiées de la même façon ou d'une façon similaire et sont clairement identifiables tel quel.	L'ensemble des responsabilités de l'exigence sont planifiées de la même façon ou d'une façon similaire, clairement identifiables tel quel, et attribuées à la bonne fonction ou à une fonction relevant de celle-ci.
Élevé	La plupart des réalisations attendues de l'exigence sont planifiées de la même ou d'une façon similaire et identifiables tel quel.	La plupart des responsabilités de l'exigence sont planifiées de la même façon ou d'une façon similaire, identifiables tel quel, et attribuées à la bonne fonction ou à une fonction relevant de celle-ci.

Partiel	Une part non négligeable des réalisations attendues de l'exigence planifiées de la même façon ou d'une façon similaire et identifiable tel quel.	Une part non négligeable des réalisations attendues de l'exigence sont planifiées de la même façon ou d'une façon similaire, identifiables tel quel, mais sans nécessairement être attribuées à la bonne fonction ou à une fonction relevant de celle-ci.
Faible	Certaines des réalisations attendues de l'exigence sont planifiées de la même façon ou d'une façon similaire et identifiables tel quel.	Minimalement, certaines des responsabilités de l'exigence sont planifiées de la même façon ou d'une façon similaire, identifiables tel quel, sans toutefois être attribuées à la bonne fonction ou à une fonction relevant de celle-ci.
Très faible	L'ensemble des réalisations attendues de l'exigence ne sont pas planifiées.	L'ensemble des responsabilités de l'exigence ne sont pas planifiées ni attribuées.

La compréhension du CPPCT et la création d'une grille d'évaluation a mené l'évaluation à son étape suivante qui consistait à bâtir un outil permettant de mesurer la conformité du CGSI. En raison du fait qu'un tel outil existait déjà à l'ASC, il a été repris et modifié en fonction des besoins de l'évaluation<sup>1</sup>. Le résultat de cette démarche a conduit à la matrice d'évaluation de la conformité dont le gabarit est présenté au tableau 3.2. Dans celle-ci, une colonne a été prévu pour inscrire le numéro de l'article référant à l'exigence, une pour inscrire le niveau de responsabilité de auquel appartient l'exigence, une pour documenter l'exigence elle-même, une pour que l'évaluateur puisse consigner le résultat nommé « niveau de conformité, une pour documenter les justifications du résultat fournies à partir d'éléments de preuves trouvées à même le CGSI et une pour les pistes d'action et de réflexion pour permettre à l'évaluateur de documente toute réflexion pertinente pour accroître la conformité du CGSI à l'exigence. Pour l'utiliser, il pour chaque exigence, définir ce qui est attendu du SCT et définir ce qui, dans le CGSI, y constitue une réponse adéquate, en s'assurant de le documenter, ainsi que sa référence, dans la section servant aux justifications. Ensuite, en fonction du degré de correspondance, un niveau de conformité est attribué en fonction de la grille d'évaluation de la conformité présentée au tableau 3.1, dans la colonne des résultats.

---

<sup>1</sup> L'outil en question se nomme « Compliance matrix » et se trouve dans la base de données Livelink de l'ASC.

**Tableau 3.1.2 Matrice d'évaluation de la conformité**

No d'article	Niveau de responsabilité	Exigences	Résultats	Justifications	Pistes d'action/réflexion

Une fois que la façon d'évaluer la conformité du CGSI aux instruments du SCT a été défini, une analyse du contenu du CGSI a été mise en œuvre. Pour se faire, il a été nécessaire de lire attentivement à plusieurs reprises la documentation afin de comprendre en profondeur le fonctionnement de la structure et des processus qui en résultent. Ensuite, une méthode pour découper le document a été établie. Au départ envisagé comme un moyen de comparaison entre le contenu du CGSI et les exigences, elle a plutôt été utilisée comme principal moyen de découpage du CGSI et d'appropriation de son contenu. Plus concrètement, les lectures préliminaires du CGSI ont permis d'établir trois catégories principales à partir desquelles il était possible de le catégoriser et codifier. Par conséquent, trois grilles de collecte de données ont été créées afin de catégoriser et codifier cette information contenue dans le CGSI. La première a servi à regrouper et documenter l'information portant sur le fonctionnement des différents processus qu'il met en place et ce que ces processus doivent produire (tableau 3.3). La deuxième a servi à regrouper et documenter l'information portant sur les fonctions et les responsabilités qui leur sont attribuées (tableau 3.4). La troisième a servi à regrouper et documenter l'information portant sur le contenu des biens livrables (tableau 3.5).

**Tableau 3.1.3 Registre des processus**

Processus, systèmes, contrôles	Description du fonctionnement
<b>1. Palier</b>	
[Nom du processus, système, contrôle]	[Description du fonctionnement et de l'utilité]
<b>2. Phase</b>	
[Nom du processus, système, contrôle]	[Description du fonctionnement et de l'utilité]
<b>3. Sous-phase</b>	
[Nom du processus, système, contrôle]	[Description du fonctionnement et de l'utilité]
<b>4. Points de décision</b>	
[Nom du processus, système, contrôle]	[Description du fonctionnement et de l'utilité]
<b>5. Points de revue</b>	
[Nom du processus, système, contrôle]	[Description du fonctionnement et de l'utilité]

**Tableau 3.1.4 Registre des fonctions et des responsabilités**

<b>Fonctions</b>	<b>Description des responsabilités</b>
<b>1. Organisations</b>	
[Titre de la fonction]	[Description de ses responsabilités]
<b>2. Administrateurs généraux</b>	
[Titre de la fonction]	[Description de ses responsabilités]
<b>3. Directeurs</b>	
[Titre de la fonction]	[Description de ses responsabilités]
<b>4. Spécialistes fonctionnels</b>	
[Titre de la fonction]	[Description de ses responsabilités]
<b>5. Comités et conseils</b>	
[Titre de la fonction]	[Description de ses responsabilités]

**Tableau 3.1.5 Registre des biens livrables**

<b>Biens livrables</b>	<b>Description du contenu</b>
[Nom du livrable]	[Description de son contenu et de son utilité]
[Nom du livrable]	[Description de son contenu et de son utilité]
[Nom du livrable]	[Description de son contenu et de son utilité]

Le fait de regrouper et documenter l'information contenue dans le CGSI au sein des grilles de collecte de données a permis, tel que mentionné, une appropriation de son contenu. De cette façon, il a été possible de passer à l'étape d'évaluation de la conformité de chacune des exigences des instruments du SCT à l'aide de la matrice d'évaluation de la conformité présentée précédemment (tableau 3.2). Un outil a été développé afin de documenter et de calculer le taux de couverture du CGSI à chacun desdits instruments (tableau 3.3). Pour chacun d'entre eux, le nombre d'exigences interprétées comme ayant un niveau de conformité minimalement « partiel » a été divisé par le nombre totale d'exigences de l'instrument en question, puis multiplié par cent. Ce calcul a permis d'obtenir un pourcentage représentatif du taux de couverture de chacun des instruments.

**Tableau 3.1.6 Matrice d'évaluation du taux de couverture**

<b>Instruments</b>	<b>Taux de couverture (%)</b>	<b>Nombre d'exigences totales</b>	<b>Nombre d'exigence minimalement de niveau de conformité « partiel »</b>

Dans une perspective pragmatique d'utilisation des résultats de l'évaluation et afin de leur donner un sens plus concret, une grille d'évaluation du niveau de couverture a été bâti (tableau 3.4). L'objectif principal de cet outil n'était pas de fournir une mesure parfaite et exacte du niveau de couverture du CGSI à chacun des instruments, mais plutôt de créer une image représentative de celui-ci afin de favoriser l'intégration des résultats par les parties prenantes au moment de leur communication.

**Tableau 3.1.7 Grille d'évaluation du niveau de couverture**

Niveau de couverture	Critères de jugement
<b>Très élevé</b>	Le nombre d'exigences totales dont la conformité est jugée minimalement partiellement conforme est de 90 % à 100 %.
<b>Élevé</b>	Le nombre d'exigences totales dont la conformité est jugée minimalement partiellement conforme est de 80 % à 89 %.
<b>Partiel</b>	Le nombre d'exigences totales dont la conformité est jugée minimalement partiellement conforme est de 70 % à 79 %.
<b>Faible</b>	Le nombre d'exigences totales dont la conformité est jugée minimalement partiellement conforme est de 60 % à 69 %.
<b>Très faible</b>	Le nombre d'exigences totales dont la conformité est jugée minimalement partiellement conforme est de moins de 60 %.

Une fois le taux de couverture de chaque instrument calculé et associé au niveau de couverture correspondant, il a été déterminé qu'il serait également nécessaire de trouver une méthode pour évaluer la pertinence du CGSI pour se conformer à chacun des instruments du SCT. Pour se faire, des indicateurs visant à déterminer le niveau d'alignement entre le CGSI et ces derniers ont été identifiés en fonction de critères liés à leur applicabilité et à leur objectivité, en vertu du CPPCT. Autrement dit, ils ont été choisis sur la base qu'ils s'appliquent à tout instrument du SCT quel qu'il soit et qu'ils nécessitent le moins d'interprétation potentielle que possible de la part de l'évaluateur. Ainsi, les indicateurs de l'alignement qui ont été sélectionnés sont les exigences et leur applicabilité au cadre du CGSI, la comparaison entre les raisons d'être, la comparaison entre les groupes cibles et la comparaison entre les sujets de gestion encadrés définis. Pour évaluer cela, il a été nécessaire

de bâtir une grille d'évaluation du niveau d'alignement (tableau 3.5) en vertu de laquelle il a été possible de passer à l'évaluation du niveau d'alignement.

**Tableau 3.1.8 Grille d'évaluation du niveau d'alignement**

Niveau d'alignement	Caractère
<b>Bon</b>	Identique ou complémentaire [ce dernier doit être très bien justifié].
<b>Mauvais</b>	Différent.

Pour évaluer le niveau de pertinence du CGSI pour assurer la conformité de l'ASC aux instruments du SCT, il a fallu identifier l'information relative aux indicateurs pour chacun d'entre eux et la documenter au sein de la matrice d'évaluation de la pertinence (tableau 3.6). Par la suite, il a fallu en faire de même avec le CGSI pour chacun des indicateurs. Ce n'est qu'après cela qu'il fut possible d'effectuer une comparaison avec les deux et de déterminer le niveau d'alignement pour chacun des indicateurs, qui a été indiqué en colorant la case correspondante dans la section justification de la matrice d'évaluation de la pertinence. Le résultat lié au niveau d'alignement devait par la suite être indiqué dans la colonne réservée aux résultats pour chaque indicateur d'alignement.

**Tableau 3.1.9 Matrice d'évaluation de l'alignement**

Indicateur	Résultat	Justification
Exigence		
Raison d'être		
Groupes cibles	.	
Sujet de gestion		

Une fois que le niveau d'alignement entre le CGSI et chaque instrument du SCT a été déterminé pour chacun des indicateurs, il fut possible d'établir le niveau de pertinence existant pour chacun d'entre eux. Tout comme la grille d'évaluation du niveau de couverture (tableau 3.1.4), la grille d'évaluation du niveau de pertinence (tableau 3.1.7) a, elle aussi, été bâti dans une perspective pragmatique. Autrement dit, le but de cette dernière était de donner

un sens aux résultats et d'ainsi faciliter leur intégration par les parties prenantes au moment de leur communication.

**Tableau 3.1.10 Grille d'évaluation du niveau de pertinence**

Niveau de pertinence	Critères de jugement
<b>Très élevé</b>	L'instrument comporte les quatre éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicabilité des exigences ;</li> <li>• Raison d'être identique ;</li> <li>• Groupes cibles identiques ;</li> <li>• Sujet de gestion identique.</li> </ul>
<b>Élevé</b>	L'instrument comporte trois des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicabilité des exigences ;</li> <li>• Raison d'être identique ;</li> <li>• Groupes cibles identiques ;</li> <li>• Sujet de gestion identique.</li> </ul>
<b>Partiel</b>	L'instrument comporte deux des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicabilité des exigences ;</li> <li>• Raison d'être identique ;</li> <li>• Groupes cibles identiques ;</li> <li>• Sujet de gestion identique.</li> </ul>
<b>Faible</b>	L'instrument comporte un des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicabilité des exigences ;</li> <li>• Raison d'être identique ;</li> <li>• Groupes cibles identiques ;</li> <li>• Sujet de gestion identique.</li> </ul>
<b>Très faible</b>	L'instrument ne comporte aucun des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicabilité des exigences ;</li> <li>• Raison d'être identique ;</li> <li>• Groupes cibles identiques ;</li> <li>• Sujet de gestion identique.</li> </ul>

L'ensemble des résultats obtenus par le biais de l'évaluation de la conformité et de l'alignement ont été documentés au sein de la grille synthèse des résultats de l'analyse horizontale (tableau 3.1.8). Ces informations ont été catégorisés par instrument et forment un portrait du niveau de couverture, du niveau de pertinence ainsi qu'une synthèse de l'analyse et des recommandations pour chacun d'entre eux. Par la suite, cette grille a servi à présenter les résultats et les recommandations aux principales parties prenantes de l'ASC.

**Tableau 3.1.11 Grille synthèse des résultats de l'analyse horizontale**

<b>Instrument</b>	<b>Couverture</b>	<b>Pertinence</b>	<b>Analyse</b>	<b>Recommandations</b>

Finalement, il a été tenté d'effectuer une démarche d'étalonnage afin de comparer la façon dont Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC) répondaient aux exigences de la PPGI et de la DGPP. Cette démarche, qui a certes nécessité des ressources de la part de l'étudiant, si elle n'a pas mené aux résultats escomptés en raison du fait que, notamment le cadre de gestion de projet de SPAC rendu disponible servaient à la conformité à des instruments du SCT qui ont été abrogés. Dans ce contexte, leur utilisation s'est davantage avérée bénéfique pour illustrer une autre forme de structure que peut prendre un cadre de gestion de projet.

### **3.2 Limites de l'évaluation et de la méthode de recherche et d'intervention**

Cette sous-section présente les limites qui ont été identifiées par rapport à l'évaluation de la conformité du CGSI aux instruments du SCT et à la méthode de recherche et d'intervention utilisée. Au compte de quatre, elles portent sur le fait que l'évaluation était une première, sur la portée restreinte de la méthode utilisée, sur la portée restreinte de l'objet de l'évaluation et sur les circonstances bien particulières du mandat. Celles-ci sont présentées de façon succincte au cours des prochaines lignes.

La première limite identifiée a trait au mandat en lui-même, puisque tel que l'a confirmé le BGPE, ce genre d'évaluation n'a jamais été entrepris par eux auparavant. En raison de ce fait, il a été nécessaire de construire quelque chose en partant de zéro. Ainsi, il se pourrait que la méthode développée dans le cadre du mandat ne soit pas la plus efficace, et qu'en l'occurrence, elle puisse vraisemblablement être améliorée. Bien entendu, cela ne signifie pas que la méthode en soit est mauvaise, simplement qu'il s'agit d'une première et que certainement, celle-ci n'est pas parfaite.

La deuxième limite identifiée a plutôt trait à la portée de l'évaluation, qui est centrée sur l'évaluation de la conformité au plan documentaire. Cela signifie que la méthode développée ne s'applique pas dans un autre cadre que celui-ci. Cela est particulièrement limitant dans la mesure où le BGPE aurait besoin d'évaluer la conformité au plan de sa mise en œuvre. Il n'est pas sans rappeler que la conformité documentaire ne garantit en aucun cas que les pratiques organisationnelles sont conformes, tout comme l'inverse est aussi vraie.

La troisième limite est liée à la dernière affirmation ci-dessus, c'est-à-dire que la présente évaluation visait un nombre restreint de documents, qui bien que centraux pour l'organisation, ne contiennent pas nécessairement toutes les actions mises en œuvre, puisqu'elles sont potentiellement consignées, mais ailleurs. Donc, la portée très précise de l'évaluation a potentiellement influé sur les résultats.

La quatrième et dernière limite identifiée est davantage causée par des circonstances bien précises, c'est-à-dire que la documentation qui sert de base à l'évaluation était en pleine révision au même moment où son évaluation était effectuée. Cela signifie qu'il est possible que certains constats de la présente évaluation ont déjà été corrigés ou encore que certaines problématiques liées à la conformité ont pu apparaître suite à une modification des documents.

## **4. Résultats**

Cette section présente, dans l'ordre d'énonciation suivant, les résultats de l'évaluation pragmatique et axée sur l'utilisation qui a été menée sur la conformité du CGSI à la PPGI, à la DGPP, à la PR, à la PSN et à la DSN.

### **4.1 Politique sur la planification et la gestion des investissements**

Cette sous-section présente de façon succincte, les résultats de l'évaluation de la pertinence du CGSI pour assurer la conformité de l'ASC à la PPGI ainsi que de l'évaluation de la conformité du CGSI à chacune des exigences de la PPGI. Les résultats complets pour chacun des indicateurs portant sur la pertinence du CGSI sont présentés à l'Annexe E et ceux portant sur la conformité du CGSI sont présentés à l'Annexe E.

Les résultats démontrent qu'en raison de l'existence d'un bon alignement entre trois (3) des quatre (4) indicateurs de pertinence, le CGSI est un outil dont la pertinence pour assurer la conformité de l'ASC à la PPGI est élevée. De surcroît, en raison du fait que le CGSI est minimalement partiellement conforme à trente-deux (32) des quarante-six (46) exigences de la PPGI, ou plutôt qu'il lui offre un taux de couverture de 69,57 %, il doit être jugé qu'il offre un niveau de couverture faible à celle-ci. Ces résultats démontrent que le CGSI pourrait vraisemblablement offrir un niveau de couverture plus élevé à la PPGI, en répondant à un plus grand nombre de ses exigences. Toutefois, ils démontrent également, en raison du fait que le niveau de pertinence n'est pas au plus élevé, que le CGSI pourrait très bien ne pas être pertinent pour répondre à l'ensemble des exigences de la PPGI.

De façon plus détaillée, il ne semble pas s'avérer pertinent de répondre à l'ensemble des exigences de la PPGI par le biais du CGSI, puisque certaines des exigences ne semblent pas avoir leur place en son sein. Il s'agit du cas, notamment des exigences énoncées aux articles 4.1.5.1, 4.1.5.2, 4.1.5.3, 4.1.6, 4.1.7, 4.1.9.2, 4.1.16 et 4.1.17 de la PPGI. Cependant, il semble possible d'améliorer la conformité du CGSI à la PPGI en répondant aux exigences énoncées aux articles 4.1.3.2, 4.1.3.3, 4.1.3.6, 4.1.4.2, 4.1.8.3 et 4.1.9.1 de la PPGI. De

surcroît, la conformité, bien que partiellement assurée, pourrait être renforcée en répondant aux exigences énoncées aux articles 4.1.1, 4.1.2.3 et 4.1.10.4.4 de la PPGI, mais aussi en améliorant la clarté des mesures prévues pour répondre aux exigences énoncées aux articles 4.1.3.4 et 4.1.3.10, dont le niveau de conformité est tout de même élevé. Finalement, les mesures prévues pour répondre aux exigences énoncées aux articles 4.1.2.1, 4.1.2.2, 4.1.2.4, 4.1.3.1, 4.1.3.5, 4.1.3.7, 4.1.3.8, 4.1.3.9, 4.1.4.1, 4.1.8.1, 4.1.8.2, 4.1.10.1, 4.1.10.2, 4.1.10.3, 4.1.10.4.1, 4.1.10.4.2, 4.1.10.4.3, 4.1.11.1, 4.1.11.2, 4.1.11.3, 4.1.12.1, 4.1.12.2, 4.1.12.3, 4.1.13.1, 4.1.13.2, 4.1.14 et 4.1.15 de la PPGI, s'avèrent être satisfaisante, ce qui veut dire que le CGSI offre un niveau de conformité très élevé à celles-ci.

#### **4.2 Directive sur la gestion des projets et programmes**

Cette sous-section présente les résultats de l'évaluation de la pertinence du CGSI pour assurer la conformité de l'ASC à la DGPP et de l'évaluation de la conformité du CGSI à chacune des exigences de la DGPP. Les résultats complets pour chacun des indicateurs portant sur la pertinence du CGSI sont présentés à l'Annexe G et ceux portant sur la conformité du CGSI sont présentés à l'Annexe H.

Les résultats démontrent qu'en raison de l'existence d'un bon alignement entre les quatre (4) indicateurs de pertinence, le CGSI est un outil dont la pertinence pour assurer la conformité de l'ASC à la DGPP est très élevée. De surcroît, en raison du fait que le CGSI est au moins partiellement conforme à quarante-quatre (44) exigences sur cinquante (50) de la DGPP, ou plutôt qu'il lui offre un taux de couverture de 88,00 %, il doit être jugé qu'il offre un niveau de couverture élevé à celle-ci. Ces résultats démontrent que le CGSI pourrait vraisemblablement offrir un niveau de couverture légèrement plus élevé à la DGPP, en répondant à quelques exigences de plus. Cela étant dit, les résultats à son égard demeurent très bien.

De façon plus détaillée, il semble possible d'accroître le taux de couverture du CGSI à la DGPP en répondant aux exigences énoncées aux articles 4.1.2, 4.1.6, 4.1.8, 4.1.10, 4.2.4 et 4.2.6. De surcroît, la conformité, bien que partiellement assurée, pourrait être renforcée en répondant aux exigences énoncées aux articles 4.1.4, 4.2.10, 4.2.13, 4.2.15 et 4.2.24 de la DGPP, mais aussi en améliorant la clarté des mesures prévues pour répondre aux exigences énoncées aux articles 4.1.3.2, 4.1.4, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.12, 4.2.14, 4.2.18.1, 4.2.20, 4.2.21, 4.2.22, 4.2.28, 4.2.29 et 4.2.30.2 dont le niveau de conformité est tout de même élevé. Finalement, les mesures prévues pour répondre aux exigences énoncées aux articles 4.1.1, 4.1.3.1, 4.1.3.3, 4.1.5.1, 4.1.5.2, 4.1.7, 4.1.9, 4.1.11, 4.2.1, 4.2.5, 4.2.8, 4.2.11.1, 4.2.11.2, 4.2.16, 4.2.17, 4.2.18.2, 4.2.19, 4.2.23, 4.2.25, 4.2.26, 4.2.27, 4.2.30.1, 4.2.31, 4.2.32, 4.2.33 et 4.2.34 de la DGPP, s'avèrent être satisfaisante, ce qui veut dire que le CGSI offre un niveau de conformité très élevé à celles-ci.

### **4.3 Politique sur les résultats**

Cette sous-section présente les résultats de l'évaluation de la pertinence du CGSI pour assurer la conformité de l'ASC à la PR et de l'évaluation de la conformité du CGSI à chacune des exigences de la PR. Les résultats complets pour chacun des indicateurs portant sur la pertinence du CGSI sont présentés à l'Annexe I et ceux portant sur la conformité du CGSI sont présentés à l'Annexe J.

Les résultats démontrent qu'en raison de l'absence de bon alignement entre les quatre (4) indicateurs de pertinence, le CGSI est un outil dont la pertinence pour assurer la conformité de l'ASC à la PR est très faible. De surcroît, en raison du fait que le CGSI est minimalement partiellement conforme à deux (2) des trente-huit (38) exigences de la PPGI, ou plutôt qu'il lui offre un taux de couverture de 5,26 %, il doit être jugé qu'il offre un niveau de couverture très faible à celle-ci.

À cet égard, les résultats démontrent que l'évaluation était vraisemblablement mal ciblée en tentant d'évaluer la conformité du CGSI à la PR. Cela est appuyé par le fait que les deux

exigences de la PR auquel le CGSI se conforme, ne le sont que partiellement. Plus précisément, les exigences énoncées aux articles 4.3.1 et 4.3.5 demandent, notamment de mettre en place un Cadre ministériel des résultats (CMR) et de désigner une fonction de chef de la mesure de rendement. Or, ces mesures sont tout de même pertinentes à intégrer au CGSI car elles viennent appuyer des exigences en matière de rendement qui sont déjà prévues par la PPGI aux articles 4.1.3.4 et 4.1.4.1 ainsi que par la DGPP aux articles 4.1.5.2 et 4.2.10. Cela démontre une belle intégration d'exigences de différents instruments du SCT.

#### **4.4 Politique sur les services et le numérique**

Cette sous-section présente les résultats de l'évaluation de la pertinence du CGSI pour assurer la conformité de l'ASC à la PSN et de l'évaluation de la conformité du CGSI à chacune des exigences de la PSN. Les résultats complets pour chacun des indicateurs portant sur la pertinence du CGSI sont présentés à l'Annexe K et ceux portant sur la conformité du CGSI sont présentés à l'Annexe L.

Les résultats démontrent qu'en raison de l'existence d'un bon alignement entre un (1) des quatre (4) indicateurs de pertinence, le CGSI est un outil dont la pertinence pour assurer la conformité de l'ASC à la PR est faible. De surcroît, en raison du fait que le CGSI est minimalement partiellement conforme à quatre (4) des trente-deux (42) exigences de la PSN, ou plutôt qu'il lui offre un taux de couverture de 9,52 %, il doit être jugé qu'il offre un niveau de couverture très faible à celle-ci.

À cet égard, si les résultats tendent à démontrer que l'évaluation est mal ciblée, en raison de facteurs exceptionnels, il n'en est rien. Plus précisément, le SCT précise qu'il y a une obligation d'appliquer conjointement, au moins certaines exigences de la PPGI et de la DGPP avec celles de la PSN (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020, paragr. 2.2). Or, la PPGI et la DGPP sont deux instruments du SCT qui énoncent des exigences visant à établir et formater le CGSI, en tant que cadre de gestion de projet de l'ASC. Autrement dit, il s'avère après tout

que le CGSI a le potentiel d'être un outil adéquat pour répondre, au minimum, à certaines exigences de la PSN. Cependant, en raison du fait que le SCT ne précise pas exactement lesquelles des exigences de la PPGI et de la DGPP devraient être appliquées conjointement à celles de la PSN, il est difficile d'affirmer avec certitude ce qui devrait être entrepris.

Un autre facteur, celui-ci contextuel, peut expliquer ce taux de couverture. Il est question du fait que la PSN est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2020. Or, la présente évaluation était basée sur la version du CGSI ayant été adoptée le 20 juin 2020 (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020b), soit moins de trois mois après l'entrée en vigueur de la PSN. Cela a vraisemblablement laissé peu de temps à l'ASC pour intégrer au CGSI, des mesures visant à assurer sa conformité à la PSN. Ce facteur a potentiellement été exacerbé par le contexte mondial actuel. En effet, la pandémie de COVID-19 a bouleversé l'ensemble de la société, y compris les organisations, ce qui peut, tel que mentionné, peut expliquer que le taux de couverture ne soit pas plus élevé.

#### **4.5 Directive sur les services et le numérique**

Cette sous-section présente les résultats de l'évaluation de la pertinence du CGSI pour assurer la conformité de l'ASC à la DSN et de l'évaluation de la conformité du CGSI à chacune des exigences de la DSN. Les résultats complets pour chacun des indicateurs portant sur la pertinence du CGSI sont présentés à l'Annexe M et ceux portant sur la conformité du CGSI sont présentés à l'Annexe N.

Les résultats démontrent qu'en raison de l'existence d'un bon alignement entre deux (2) des quatre (4) indicateurs de pertinence, le CGSI est un outil dont la pertinence pour assurer la conformité de l'ASC à la PR est partiel. De surcroît, en raison du fait que le CGSI est minimalement partiellement conforme à trois (3) des cinquante-sept (57) exigences de la DSN, ou plutôt qu'il lui offre un taux de couverture de 5,26 %, il doit est jugé qu'il offre un niveau de couverture très faible à celle-ci.

À cet égard, si tout comme pour la PSN, les résultats tendent à démontrer que l'évaluation est mal ciblée, en raison de facteurs exceptionnels, il n'en est rien. Plus précisément, le SCT précise, en renvoyant le lecteur à l'article 2.2 de la PSN, qu'il y a aussi pour la DSN, une obligation d'appliquer conjointement, au moins certaines exigences de la PPGI et de la DGPP avec celles de la DSN (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020a, paragr. 2.1). Or, tel que mentionné, la PPGI et la DGPP sont deux instruments du SCT qui énoncent des exigences visant à établir et formater le CGSI, en tant que cadre de gestion de projet de l'ASC. Autrement dit, il s'avère que le CGSI a également le potentiel d'être un outil adéquat pour répondre, au minimum, à certaines exigences de la DSN. Cependant, encore une fois en raison du fait que le SCT ne précise pas exactement lesquelles des exigences de la PPGI et de la DGPP devraient être appliquées conjointement à celles de la DSN, il est tout aussi difficile d'affirmer avec certitude ce qui devrait être entrepris. Finalement, il est important de tenir compte du même facteur qui fut soulevé à l'égard de la PSN à la sous-section 4.4, puisque la DSN est elle aussi entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2020.

## 5. Recommandations

Cette section présente, dans l'ordre d'énonciation suivant, les recommandations issues des résultats de l'évaluation pragmatique et axée sur l'utilisation qui a été menée sur la conformité du CGSI à la PPGI, à la DGPP, à la PR, à la PSN et à la DSN.

### 5.1 Politique sur la planification et la gestion des investissements

En considérant les résultats de l'évaluation de la conformité du CGSI à la PPGI présentés à la section 4.1 du présent rapport. En reconnaissant l'importance que le SCT accorde à la notion de programmes. En soulignant le caractère adéquat du CGSI pour assurer un certain niveau de conformité à la PPGI. Nous recommandons au CSD GP, d'intégrer la notion de programmes à l'ASC, soit par le biais du CGSI actuel, soit par le biais d'un cadre de gestion de programmes à part entière, et ce, tel que le SCT le requiert, notamment en vertu de l'exigence énoncée à l'article 4.1.1 de la DGPP. Nous recommandons également au CSD GP de réfléchir à la pertinence de prendre les mesures nécessaires pour répondre aux exigences énoncées aux articles 4.1.3.2, 4.1.3.3, 4.1.3.6, 4.1.4.2, 4.1.8.3 et 4.1.9.1, ainsi que de solidifier la conformité aux exigences énoncées aux articles 4.1.1, 4.1.2.3 et 4.1.10.4.4 de la PPGI qui sont présentés au tableau 5.1.1, et le cas échéant, d'intégrer les recommandations suggérées pour chacune d'entre elles au CGSI.

**Tableau 5.1.1 Recommandations pour la PPGI**

No d'articles	Recommandations
<b>Recommandations concernant les non-conformités</b>	
4.1.3.2	Intégrer au CGSI, un ou des processus, systèmes, contrôles, livrables ou responsabilités permettant de s'assurer que les décisions en matière d'investissements prennent en considération les aspects représentant les plus grands risques dans l'atteinte des objectifs ministériels.
4.1.3.3	Intégrer au CGSI, un ou des processus, systèmes, contrôles, livrables ou responsabilités permettant de s'assurer que les décisions en matière d'investissements soient communiquées à l'ensemble du ministère. Ces processus, systèmes ou contrôles pourraient potentiellement être adaptés pour permettre de répondre à l'exigence énoncée à l'article 4.1.10.4.4 de la PPGI qui fait, elle aussi, l'objet d'une recommandation.

4.1.3.6	Intégrer au CGSI, un ou des processus, systèmes, contrôles, livrables ou responsabilités permettant de s'assurer que les décisions en matière d'investissements respectent les obligations de l'État concernant les peuples autochtones.
4.1.4.2	Intégrer au CGSI, un ou des processus, systèmes, contrôles, livrables ou responsabilités permettant de s'assurer que les renseignements sont disponibles pour soutenir la planification, la budgétisation et la comptabilité concernant l'affectation des ressources.
4.1.8.3	Assujettir au CGSI, la notion de biens immobiliers afin de s'assurer qu'aucune mesure n'est prise à l'égard des investissements prévus relatifs aux transactions immobilières qui dépassent les limites indiquées à la page <i>Limites et conditions d'approbation des transactions liées à l'acquisition ou à l'aliénation des biens immobiliers</i> <sup>2</sup> , sans détenir les autorisations requises.
4.1.9.1	Intégrer au CGSI, un ou des processus, systèmes, contrôles, livrables ou responsabilités permettant de s'assurer que la capacité ministérielle de l'ASC à gérer les projets fait l'objet d'une évaluation au moyen de l'outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de la gestion de projets, lorsqu'une demande est présentée en vue d'obtenir une limite ministérielle du pouvoir d'approbation de projet dépassant 2,5 millions de dollars par un gestionnaire de projets. Cette recommandation pourrait potentiellement être appliquée conjointement avec la recommandation liée à l'article 4.1.10 présentée à la section 5.2 portant sur la DGPP.
<b>Recommandations concernant les conformités partielles</b>	
4.1.1	Intégrer au CGSI, la fonction de cadre supérieur désigné pour la gestion des biens immobiliers, et préciser pour chacun des cadres supérieurs désignés, qu'ils sont responsables d'appuyer l'obligation de l'administrateur général de rendre des comptes en vertu de la PPGI, y compris la capacité, la compétence et les connaissances de l'effectif de l'ASC dans la gestion de leur domaine respectif.
4.1.2.3	Intégrer au CGSI, une fonction de remise en question interne dans les domaines ministériels de la gestion des projets, de l'approvisionnement, de la gestion du matériel, de la technologie de l'information, des finances, des biens immobiliers, des ressources humaines et des fonctions juridiques, ou si cela est déjà prévu dans le CGSI, mais ne l'est pas de manière suffisamment claire, préciser quels processus, systèmes ou contrôles permettent la rétroaction pour chacune de ces fonctions.
4.1.10.4.4	Intégrer au CGSI, un ou des processus, systèmes ou contrôles permettant de s'assurer que les décisions liées à la gouvernance soient communiquées à l'ensemble des principaux intervenants. Ces processus, systèmes ou contrôles pourraient potentiellement être adaptés pour permettre de répondre à l'exigence énoncée à l'article 4.1.2.3 de la PPGI qui fait, elle aussi, l'objet d'une recommandation.

## 5.2 Directive sur la gestion des projets et programmes

En considérant les résultats de l'évaluation de la conformité du CGSI à la DGPP présentés à la section 4.2 du présent rapport. En reconnaissant à nouveau l'importance que le SCT semble accorder à la notion de programmes. En soulignant le caractère « sur mesure » du CGSI pour assurer la conformité de l'ASC à la DGPP. Nous recommandons de nouveau, au CSD GP,

<sup>2</sup> Voir le lien suivant : <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-biens-immobilier-federaux/limites-conditions-approbation-transactions-acquisition-alienation-biens-immobiliers.html>

d'intégrer la notion de programmes à l'ASC, soit par le biais du CGSI actuel, soit par le biais d'un cadre de gestion de programmes à part entière, et ce, tel que le SCT le requiert en vertu, notamment de l'exigence énoncée à l'article 4.1.1 de la DGPP. Nous recommandons également au CSD GP de prendre les mesures nécessaires pour répondre aux exigences énoncées aux articles 4.1.2, 4.1.6, 4.1.8, 4.1.10, 4.2.4 et 4.2.6, ainsi que de renforcer la conformité aux exigences énoncées aux articles 4.1.4, 4.2.10, 4.2.13, 4.2.15 et 4.2.24 de la DGPP, selon les recommandations formulées pour chacune d'entre elles au tableau 5.2.1.

**Tableau 5.2.1 Recommandations pour la DGPP**

No d'articles	Recommandations
<b>Recommandations concernant les non-conformités</b>	
4.1.2	Intégrer au CGSI, par exemple à la section 3.4 portant sur les responsabilités du CSD GP, que ce dernier est chargé de consulter les intervenants ministériels clés, notamment de l'approvisionnement, des biens immobiliers, de la technologie de l'information, des finances et des ressources humaines, lorsqu'il élabore (ou modifie) le CGSI. Cela pourrait aussi être intégré au travers d'un ou de plusieurs processus, systèmes ou contrôles du CGSI.
4.1.6	Intégrer au CGSI, un ou des processus, systèmes ou contrôles permettant de s'assurer que pour tous les projets dont le coût total est de 25 millions de dollars ou plus, soient recueillies et présentés au Bureau du contrôleur général, des renseignements de base sur la portée, l'échéancier, les coûts et les risques des projets, à la suite d'une approbation de projet, d'une autorisation de dépenser, d'une modification de l'approbation du projet, d'une modification de l'autorisation de dépenser ou de la clôture du projet. Cela pourrait aussi être intégré au travers d'un ou de plusieurs processus, systèmes ou contrôles du CGSI.
4.1.8	Intégrer au CGSI, par exemple à la section 3.4 portant sur les responsabilités du CSD GP, que ce dernier est chargé de cerner et prendre en compte les besoins de l'ASC en matière d'acquisition des connaissances, des expériences et des compétences nécessaires à la gestion des projets. Cela pourrait aussi être intégré au travers d'un ou de plusieurs processus, systèmes, contrôles ou même livrable du CGSI.
4.1.10	Intégrer au CGSI, par exemple à la section 3.4 portant sur les responsabilités du CSD GP, que ce dernier est chargé d'achever l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projets, conformément à la façon de faire prévue à la procédure obligatoire se situant à l'Annexe A de la DGPP. Cette recommandation pourrait potentiellement être appliquée conjointement avec la recommandation liée à l'article 4.1.9.1 présentée à la section 5.1 portant sur la PPGI.
4.2.4	Intégrer au CGSI, par exemple à la section 3.1 portant sur les responsabilités du promoteur de projet, que ce dernier est chargé d'obtenir, s'il y a lieu, une approbation intégrée des autorisations liées au projet, à l'approvisionnement et aux biens immobiliers. Cela pourrait aussi être intégré au travers d'un ou de plusieurs processus, systèmes ou contrôles du CGSI.
4.2.6	Intégrer au CGSI, par exemple à la section 3.1 portant sur les responsabilités du promoteur de projet, que ce dernier est chargé de Il n'apparaît pas clairement que le promoteur doit s'assurer que la portée des travaux des projets et des programmes comprenne l'ensemble des activités et des extraits requis en vue

	de concrétiser le changement lorsqu'un changement opérationnel est nécessaire afin d'atteindre les résultats opérationnels.
<b>Recommandations concernant les conformités partielles</b>	
4.1.4	Intégrer au CGSI, par exemple à la section 3.4 portant sur les responsabilités du CSD GP, que ce dernier est chargé de rendre accessible à tous les ministères et organismes, le CGSI lorsqu'il est approuvé par l'administrateur général. Cela pourrait aussi être intégré au travers d'un ou de plusieurs processus ou systèmes, et même être indiqué, dans les pages liminaires du CGSI, qu'il est rendu disponible aux autres ministères par le biais, par exemple, du portail Web du gouvernement du Canada.
4.2.10	Intégrer au CGSI, par exemple à la section 3.1 portant sur les responsabilités du promoteur de projet, que ce dernier est responsable de favoriser une prise de décision efficace en s'assurant que les renseignements et les mesures de rendements essentiels des projets sont communiquées à l'ensemble des intervenants clés. Cela pourrait aussi être intégré au travers d'un ou de plusieurs processus, systèmes, contrôles, ou même livrables du CGSI.
4.2.13	Intégrer au CGSI, par exemple à la section 3.1 portant sur les responsabilités du promoteur de projet, que ce dernier est responsable de communiquer à l'équipe de projet, ainsi qu'à l'ensemble des intervenants clés, les décisions liées à la gouvernance du projet. Cela pourrait aussi être intégré au travers d'un ou de plusieurs processus, systèmes, contrôles, ou même livrables du CGSI.
4.2.15	Intégrer au CGSI, une composante permettant de valider que la fréquence des réunions sur la gouvernance sont proportionnels à la complexité du projet.
4.2.2.4	Intégrer au CGSI, une description des procédures à suivre pour mener une ECRP, conformément à l'Annexe B de la DGPP.

### 5.3 Politique sur les résultats

En considérant les résultats de l'évaluation de la conformité du CGSI à la PR présentés à la section 4.3 du présent rapport. En reconnaissant que le CGSI contribue à l'atteinte des résultats ministériels de l'ASC. En soulignant que le CMR et le RMR, exigences de la PR, ont été bien intégrés au CGSI. Nous recommandons au CSD GP, de considérer le CGSI comme un outil non-pertinent pour assurer la conformité de l'ASC à la PR, et par conséquent, de ne pas, sauf si la plus-value est peut être démontrée, prendre davantage de mesures pour accroître le taux de couverture actuel.

### 5.4 Politique sur les services et le numérique

En considérant les résultats de l'évaluation de la conformité du CGSI à la PSN présentés à la section 4.4 du présent rapport. En reconnaissant le peu de temps s'étant écoulé entre le début de la présente évaluation et l'entrée en vigueur de la PSN ainsi que le contexte pandémique actuel. En soulignant la demande du SCT à appliquer conjointement les exigences de la PPGI et de la DDGP à celles de la DSN. Nous recommandons au CSD GP, de collaborer avec le

DPI de l'ASC, afin de parvenir à appliquer conjointement et vraisemblablement de façon intégrée, tel que le souhaite le SCT, les exigences pertinentes de la PPGI et de la DGPP à celles de la PSN. Nous recommandons également, dans le cadre de cette collaboration, de porter une attention particulière aux exigences portant sur le développement d'une architecture intégrée.

### **5.5 Directive sur les services et le numérique**

En considérant les résultats de l'évaluation de la conformité du CGSI à la PSN présentés à la section 4.5 du présent rapport. En reconnaissant, de nouveau, le peu de temps s'étant écoulé entre le début de la présente évaluation et l'entrée en vigueur de la PSN ainsi que le contexte pandémique actuel. En soulignant la demande du SCT à appliquer conjointement les exigences de la PPGI et de la DDGP à celles de la DSN. Nous recommandons au CSD GP, de collaborer avec le DPI de l'ASC, afin de parvenir à appliquer conjointement et vraisemblablement de façon intégrée, tel que le souhaite le SCT, les exigences pertinentes de la PPGI et de la DGPP à celles de la DSN. Nous recommandons également, dans le cadre de cette collaboration, de porter une attention particulière aux exigences portant sur le développement d'une architecture intégrée.

## Conclusion

Tel que l'a illustré le présent rapport, le stage en évaluation de programmes qui s'est déroulé au sein du BGPE de l'ASC a servi à évaluer la conformité du CGSI à la PPGI, à la DGPP, à la PR, à la PSN et à la DSN. Cette évaluation a permis de constater que le CGSI, en tant que cadre de gestion de projets de l'ASC, tel que souhaité par l'exigence énoncée à l'article 4.1.1 de la DGPE du SCT, est un outil qui est « sur mesure » pour assurer la conformité de l'ASC à la DGPE, adéquat pour assurer la conformité à la PPGI, relativement adéquat pour assurer la conformité à la PSN et à la DSN puisqu'il reste à déterminer, mais très peu adéquat pour assurer la conformité à la PR. De surcroît, si le fait qu'une telle évaluation n'avait jamais été réalisée auparavant par le BGPE a certainement constitué une limite tel qu'il fut souligné à la section 3.2 de ce rapport, il reste que cette condition était aussi, dans une certaine mesure, une opportunité permettant de sortir des sentiers battus et par le fait même d'expérimenter. Cette caractéristique du mandat constitue en soi un énorme avantage, parce que tel que l'affirme Chauvrière (2005), l'expérimentation est l'étape préalable à l'innovation, mais surtout à l'apprentissage (p. 393). Il est important de souligner qu'il n'est ici nullement prétendu que la méthode utilisée est une innovation, simplement que le contexte du mandat a certainement favorisé les apprentissages du stagiaire, et par le fait même créé une opportunité d'innovation. Concrètement, ces circonstances ont favorisé l'emploi d'une méthode véritablement pragmatique en évaluation de programmes, permettant de maintenir une cohérence avec le courant idéologique à la base de cette évaluation. Finalement, l'élément le plus important à retenir de cette évaluation est qu'elle ne se suffit pas en elle-même dans la mesure où, une fois la conformité documentaire évaluée, il est essentiel de s'assurer que cette conformité se concrétise au plan de la mise en œuvre. En d'autres mots, une fois que le CGSI est conforme aux exigences du SCT, il est absolument essentiel pour le BGPE, de continuer à veiller à ce que les projets de l'ASC soient conformes au CGSI.

## Références bibliographiques

A. ARENS, S. (2012). Le point de rencontre entre le contexte et le jugement crédible dans le cadre de l'évaluation contemporaine (p. 101-114). Dans Hurteau, M., Houle, S. & Guillemette, F. (2012). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*.

AGENCE SPATIALE CANADIENNE (2020a). *Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI)* (Publication no. CSA-PM-DIR-0001). Repéré à : <http://livelink/livelink/lisapi.dll?func=ll&objId=46104645&objAction=browse&viewType=1>

AGENCE SPATIALE CANADIENNE (2020b). *Investment Governance and Monitoring Framework (IMGF) Guide* (publication no. CSA-PM-GDL-0003-IR-Draft). Repéré à <http://livelink/livelink/lisapi.dll?func=ll&objId=44158598&objAction=viewheader>

AGENCE SPATIALE CANADIENNE (2020c). *Plan ministériel 2020-2021* (Publication no. 2371-7769). Repéré à <https://asc-csa.gc.ca/fra/publications/pm-2020-2021.asp>

AGENCE SPATIALE CANADIENNE (2019). *Standard Opérationnel Intégré de Gestion de Projet* (Publication interne no. CSA-PM-SOP-0001-FR). Repéré à <http://livelink/livelink/lisapi.dll?func=ll&objId=38171133&objAction=viewheader>

CHAUVRIÈRE, M. (2005). *Entre expérimentation et innovation : À propos d'une expérimentation en cours dans le cadre de la protection de l'enfance*, 3 (115), 391-398. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2005-3-page-391>

FITZPATRICK, J. (2012). L'évaluation de programme : quelques considérations de premier plan. Dans Hurteau, M., Houle, S. & Guillemette, F. (dir.), *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible* (p. 15-36). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

GAUDET, S. & ROBERT D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : du questionnement à la rédaction scientifique*. Ottawa, Ontario : Les Presses de l'Université

GO, J. (2011). *Patternes of Empire : The British and American Empires, 1688 to the Present*. Cambridge, United-Kindgom : Cambridge University Press.

GOUVERNEMENT DU CANADA (2019). *Exploration, Imagination, Innovation : Une nouvelle stratégie spatiale pour le Canada* (Publication no. ST99-60/2019-PDF). Repéré à <https://asc-csa.gc.ca/pdf/fra/publications/strategie-spatiale-pour-le-canada.pdf>

GOUVERNEMENT DU CANADA (2018). *Agence spatiale canadienne : Organisation*. Repéré à <https://www.asc-csa.gc.ca/fra/a-propos/asc-organisation.asp>

GOUVERNEMENT DU CANADA (1990). *Loi sur l'Agence spatiale canadienne*. Repéré à <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-23.2/TexteComplet.html>

HOULE, M. & HOULE, S. (2012). *Plus qu'une introduction, un énoncé* (P. 1-12). Dans Hurteau, M., Houle, S. & Guillemette, F. (2012). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*.

MARCEAU, R. & SYLVAIN, F. (2014). *Dictionnaire terminologique de l'évaluation : politiques, programmes et interventions*. Québec, Québec : Les éditions GID.

PATTON, M. Q., LABOSSIÈRE, F. (2009). L'évaluation de programmes axée sur l'utilisation (p. 145-160). Dans Ridde, V. & Dagenais, C. (dir.). *Approches et pratiques en évaluation de programme*. Montréal, Québec : Presses de l'Université de Montréal.

PORTEOUS, N. (2009). La construction du modèle logique d'un programme. Dans Ridde, V. & Dagenais, C. (dir.). *Approches et pratiques en évaluation de programme* (p. 87-105). Montréal, Canada : Presse de l'Université de Montréal.

SAVOIE-ZAJC, L. (2010). *L'entrevue semi-dirigée*. Dans Gauthier, B. (dir.). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (p. 337-360). Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2020a). *Directive sur les services et le numérique*. Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32601>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2020b). *Politique sur les services et le numérique* (Publication no. 978-0-660-31823-3). Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32603>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2019). *Directive sur la gestion de projets et programmes* (Publication no. 978-0-660-31063-3). Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32594>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2002). *L'évaluation de programmes : Document destiné aux dirigeants et dirigeants de ministères et d'organismes* (Publication no. 2-550-30890-6). Repéré à [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr\\_02.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/eval-progr_02.pdf)

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2016). *Méthodes d'évaluation des programmes : Mesure et attribution des résultats des programmes* (3e éd.). Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-fra.pdf>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2019). *Politique sur la planification et la gestion des investissements* (Publication no. 978-0-660-31061-9). Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32593>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2016). *Politique sur les résultats* (Publication no. 978-0-660-09948-4). Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (s.d.a). *Politiques, directive, normes et lignes directrices* (Version 1.0.0.3). Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/index-fra.aspx>

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (s.d.b). *Services et le numérique* (Version 1.0.0.3). Repéré à <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/topic-sujet-fra.aspx?ta=27>

YUSOFF, M. S. B. M. (2005). *Le service public : une organisation apprenante, l'expérience malaisienne*, 3(71), 497-510. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciencesadministratives-2005-3-page-497>

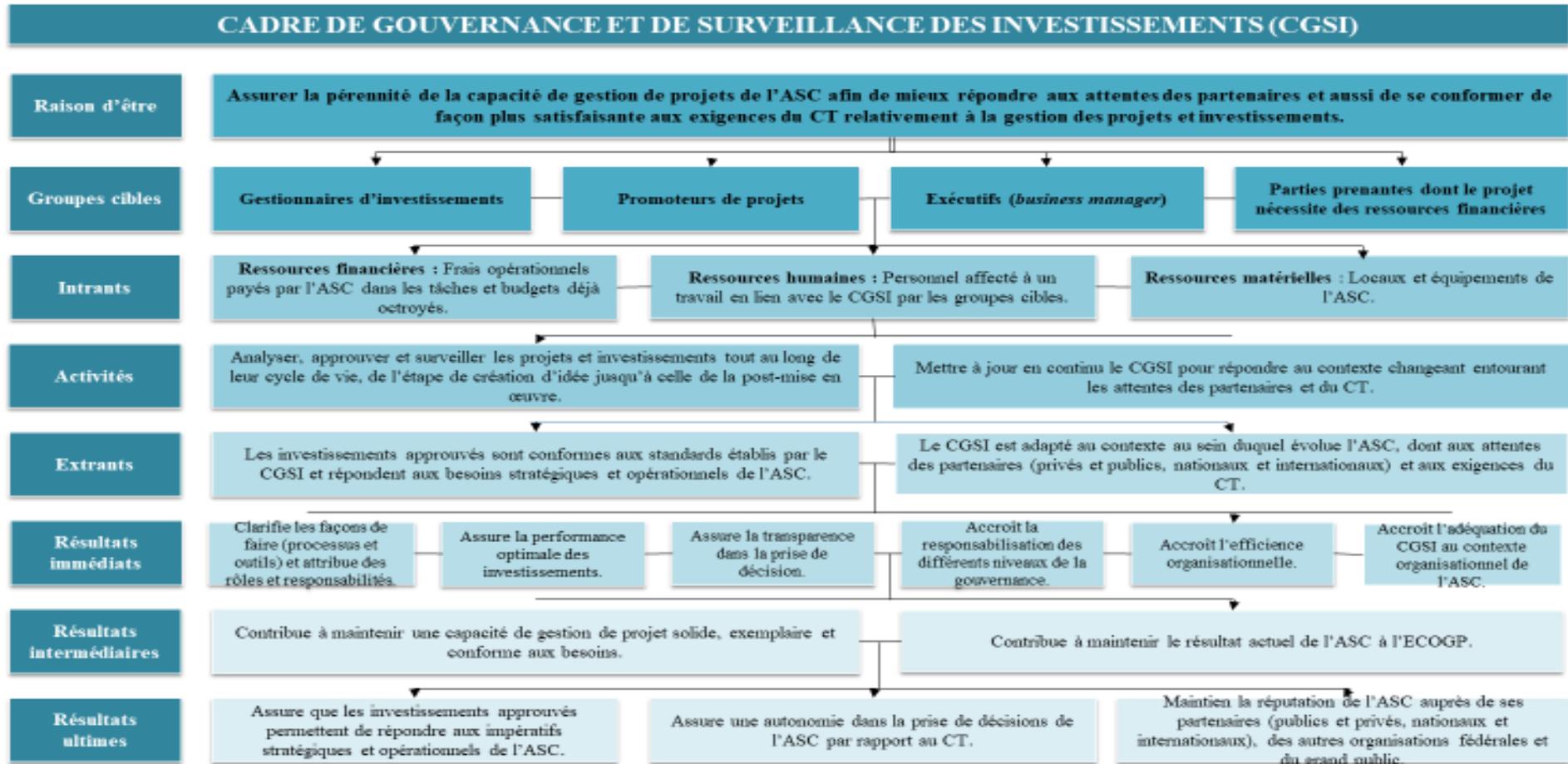
## Annexes

### Annexe A - Acronymes

Acronymes	Signification
<b>ACS+</b>	Analyse comparative entre les sexes plus
<b>AR</b>	Analyse de rentabilisation
<b>ASC</b>	Agence spatiale canadienne
<b>APA</b>	<i>American Psychological Association</i>
<b>BGPE</b>	Bureau de gestion de projets d'entreprise
<b>CDPI</b>	Comités directeurs sur les programmes d'investissements
<b>CGSI</b>	Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements <sup>3</sup>
<b>CGSME</b>	Comité de gouvernance des sous-ministres sur l'espace
<b>CIPS-SMA</b>	Comité d'intégration du programme spatial au niveau des sous-ministres adjoints
<b>CISS</b>	Comité d'intégration de la stratégie spatiale
<b>CMR</b>	Cadre ministériel des résultats
<b>CRII</b>	Comité de revue interne des investissements
<b>CS-DG</b>	Comité spatial au niveau des directeurs généraux
<b>CSD GP</b>	Cadre supérieur désigné pour la gestion de projets
<b>CP</b>	Charte de projet
<b>CPPCT</b>	Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor
<b>CT</b>	Conseil du Trésor
<b>DGPP</b>	Directive sur la gestion des projets et programmes
<b>DPF</b>	Dirigeant principal des finances
<b>DPI</b>	Dirigeant principal de l'information
<b>DPS</b>	Dirigeant principal de la sécurité
<b>DSN</b>	Directive sur les services et le numérique
<b>ECOGP</b>	Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet
<b>GC</b>	Gouvernement du Canada
<b>GI</b>	Gestion de l'information
<b>PDD</b>	Point de décision
<b>PDR</b>	Point de revue
<b>PGP</b>	Plan de gestion de projet
<b>PPGI</b>	Politique sur la planification et la gestion des investissements
<b>PR</b>	Politique sur les résultats
<b>PSN</b>	Politique sur les services et le numérique
<b>RMR</b>	Responsable de la mesure de rendement
<b>SCT</b>	Secrétariat du Conseil du Trésor
<b>TI</b>	Technologie de l'information

<sup>3</sup> Dans le cadre de ce document : inclut le Standard opérationnel intégré de gestion de projets et le Guide du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements.

## Annexe B – Modèle logique du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements



Résistance au changement dans les secteurs, changement de présidence, changements dans les exigences des politiques et directives du CT.

Facteurs contextuels

## Annexe C – Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs	Seuils de réussite	Étalonnage	Littérature	Documents	Entrevues	Sondages
<b>A. Pertinence</b>							
1. Dans quelle mesure le <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> est-il un outil pertinent pour assurer la conformité de l'Agence spatiale canadienne à la <i>Politique sur la planification et la gestion des investissements</i> , à la <i>Directive sur la gestion de projets et programmes</i> , à la <i>Politique sur les résultats</i> , à la <i>Politique sur les services et le numérique</i> et à la <i>Directive sur les services et le numérique</i> ?	1.1 Niveau d'alignement de chacun des indicateurs de pertinence entre le <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> et chacun des instruments du Secrétariat du Conseil du Trésor.	S/O			X		
	1.2 Niveau de pertinence du <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> pour répondre à chacun des instruments du Secrétariat du Conseil du Trésor.	S/O					
<b>B. Résultats</b>							
2. Dans quelle mesure le <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> , le <i>Standard opérationnel intégré de gestion de projets</i> et le <i>Guide du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> permettent-ils à l'ASC de se conformer aux exigences à la <i>Politique sur la planification et la gestion des investissements</i> , à la <i>Directive sur la gestion de projets et programmes</i> , à la <i>Politique sur les résultats</i> , à la <i>Politique sur les services et le numérique</i> et à la <i>Directive sur les services et le numérique</i> ?	2.1 Niveau de conformité du <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> à chacune des exigences de chacun des instruments du Secrétariat du Conseil du Trésor.	S/O			X		
	2.2 Taux de couverture du <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> à chacun des instruments du Conseil du Trésor.	S/O			X		
<b>C. Perspectives d'amélioration</b>							
3. De quelles façons est-il possible d'améliorer le niveau de couverture du <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> à la <i>Politique sur la planification et la gestion des investissements</i> , à la <i>Directive sur la gestion de projets et programmes</i> , à la <i>Politique sur les résultats</i> , à la <i>Politique sur les services et le numérique</i> et à la <i>Directive sur les services et le numérique</i> ?	3.1 Liste des exigences auxquelles le <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> ne permet pas à l'Agence spatiale canadienne de se conformer.	S/O			X		
	3.2 Liste des moyens pour parvenir à se conformer conformément à ce qui est demandé de par les exigences et sections où les intégrer dans le <i>Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements</i> .	S/O			X		

## Annexe D - Guide d'entretien exploratoire

### Guide d'entretien non-dirigé pour la première série d'entrevues exploratoires

#### **Introduction**

Bonjour Madame ou Monsieur X, nous vous remercions d'avoir bien voulu nous accorder de votre temps pour mener cet entretien. Nous sommes une équipe de stagiaires consultants mise en place afin d'étudier la gouvernance au sein de l'agence spatiale canadienne. Mon nom est X, mes collègues sont X, Y et Z. Cet entretien sera de nature non dirigée. Le but de l'entretien sera essentiellement de développer notre compréhension de l'état présent de la gouvernance à l'Agence spatiale canadienne. Plus précisément, on aimerait découvrir les problématiques de gouvernance afin qu'on puisse vous aider à les résoudre. Par ailleurs, nous souhaitons vous rappeler que votre participation est entièrement volontaire et que vous êtes en droit de refuser de répondre à certaines questions ou encore de cesser de participer à cet entretien. Ensuite, nous souhaitons vous assurer que tout ce que vous nous direz va demeurer confidentiel. Alors, nous vous invitons à répondre au meilleur de vos connaissances et qu'il n'y a pas de mauvaise réponse. La durée prévue de l'entrevue est d'environ une heure. Puis, avez-vous des questions avant que nous débutions?

#### **Consigne de départ**

*Pour commencer, parlez-nous de votre rôle, de vos responsabilités et de votre historique au sein de l'Agence spatiale canadienne. Par la suite, parlez-nous de la gouvernance à l'échelle de l'Agence spatiale canadienne.*

#### **Thème 1 : La gouvernance**

- 1.1 Quelles sont vos impressions à l'égard de la gouvernance à l'Agence?
- 1.2 Quels sont les principaux défis de l'Agence en matière de gouvernance?
- 1.3 Comment ces défis pourraient-ils être relevés?
- 1.4 Qu'est-ce qu'une gouvernance mature et performante pour vous?
- 1.5 Considérez-vous que la gouvernance à l'Agence est mature et performante et pourquoi?
- 1.6 Pouvez-vous identifier des moyens d'améliorer sa maturité et sa performance?
- 1.7 Avez-vous en tête des organisations que l'Agence pourrait prendre comme modèle et pourquoi?

#### **Thème 2 : Les instances en matière de gouvernance**

- 2.1 Quelles sont les instances et comités décisionnels de l'Agence et quels sont leurs rôles?
- 2.2 Comment qualifieriez-vous le fonctionnement de ces instances et comités?
- 2.3 Certaines problématiques ressortent-elles plus que d'autres?
- 2.3 Voyez-vous des moyens pour remédier à ces problématiques?

#### **Thème 3 : La prise de décision et distribution des responsabilités**

- 3.1 Pouvez-vous nous parler des objectifs de l'Agence?
- 3.2 Les décisions prises permettent-elles d'atteindre lesdits objectifs et pourquoi?
- 3.3 Comment qualifieriez-vous les décisions prises par les différents niveaux de direction de l'Agence? (Sont-elles sujettes à des conflits d'intérêts) Présence de travail en silo?
- 3.3 Dans quelle mesure la prise de décision stratégique, tactique et opérationnelle tient-elle compte des recommandations faites par les fonctions de consultation?
- 3.4 Comment qualifieriez-vous la distribution des rôles et responsabilités dans les différents secteurs de l'Agence?
- 3.4 Comment serait-il possible de redéfinir la distribution des rôles et responsabilités au sein des différents secteurs de l'Agence?

#### **Thème 4 : Le cadre de gouvernance et surveillance des investissements (CGSI/IGMF)**

- 4.1 Parlez-nous du CGSI/IGMF?
- 4.2 À quels besoins répondait-il initialement?
- 4.3 À qui s'adresse-t-il et dans quelle mesure est-il clair et applicable pour ces personnes?
- 4.4 Le CGSI/IGMF est-il efficace, et pourquoi?
- 4.5 De quelle manière pourrait-il être amélioré?

#### **Conclusion**

Merci Madame ou Monsieur X, nous avons maintenant complété notre entretien. Si nous récapitulons, vous êtes maintenant X depuis un nombre X d'années. En somme, la gouvernance à l'agence spatiale canadienne c'est bien X ? Les X sont bien les principales problématiques de gouvernance que vous avez relevées ? Avant de terminer la discussion, avez-vous des choses à ajouter sur le sujet et avez-vous des commentaires ou des sentiments au sujet de cet entretien ? Est-ce que mes collègues ont des questions spontanées à ajouter ? Est-ce que vous serez disponible pour une autre entrevue au besoin et prévoyez-vous prendre des vacances cet été ? On vous remercie beaucoup de votre collaboration et de vos réponses. Nous sommes sûres que cela va nous aider à mener à terme notre mandat. Nous vous souhaitons une excellente fin de journée.

## Annexe E - Résultats de la pertinence pour la PPGI

Indicateurs	Résultats	Justifications
Exigence	<b>Bon alignement</b>	Il apparaît que la plupart des exigences de la PPGI devraient être appliquées conjointement au CGSI. Cela s'explique par le fait que la PPGI énonce des exigences qui devraient se retrouver dans le cadre de gestion de projet. Plus précisément, elle émet des exigences qui vise notamment : « les processus, les systèmes et les contrôles du ministère aux fins de la planification et de la gestion des investissements » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, paragr. 4.1.2), ou encore à l'endroit des « décisions en matière d'investissements » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, paragr. 4.1.3), etc. Or, le CGSI constitue le cadre de gestion de projet que l'ASC est chargée de mettre en place en vertu de la DGPP et qui devrait contenir ces éléments (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, paragr. 4.1.1). De surcroît, la conformité aux exigences de la DGPP permet bien souvent d'assurer la conformité aux exigences de la PGPP.
Sujet de gestion	<b>Bon alignement</b>	Le Secrétariat du Conseil du Trésor classe ses instruments parmi approximativement sept sujets de gestion (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017, paragr. 3.3). Or, selon sa classification, la PPGI se trouve à encadrer la gestion des actifs et services acquis (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.). De surcroît, en raison de son statut de cadre de gestion de projets de l'ASC attribuable au fait qu'il est le produit direct de la DGPP (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, art. 4.1.1) qui encadre elle-même le sujet de gestion des actifs et des services acquis (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.), il est possible de considérer que le CGSI est un instrument de l'ASC, qui lui aussi encadre la gestion des actifs et des services acquis.
Raison d'être	<b>Bon alignement</b>	S'il s'avère que l'existence du CGSI en elle-même permet à l'ASC d'atteindre les objectifs de la PPGI, il est beaucoup plus difficile d'affirmer que les deux partagent les mêmes objectifs. L'objectif de la PPGI est de s'assurer que : « Le gouvernement du Canada dispose des actifs et des services nécessaires afin de soutenir l'exécution des programmes* aux Canadiens. » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, paragr. 3.1.1). Au contraire, le CGSI vise principalement à « garantir que la gestion <sup>4</sup> et la surveillance des investissements de l'ASC sont rigoureuses en fixant des processus de gouvernance, des exigences ainsi que des rôles et des responsabilités de haut niveau. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1). Néanmoins, le fait que les deux objectifs soient complémentaires fait en sorte qu'il est possible d'interpréter qu'il existe un bon alignement entre les deux.
Groupes cibles	<b>Mauvais alignement</b>	En vertu du CPPCT (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017), de par son statut de politique, la PPGI s'adresse aux ministres et administrateurs généraux (paragr. 3.3), alors que le CGSI, de par son statut de directive (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1), s'adresse plutôt aux directeurs et spécialistes fonctionnels.

4 Détermination, hiérarchisation, sélection, planification, définition, mise en œuvre, exploitation ou réalisation des avantages, et clôture.

## Annexe F - Résultats de la conformité à la PPGI

No. d'articles	Résultats	Justifications
4.1.2.1	<b>Très élevé</b>	Les processus, les systèmes et les contrôles du CGSI correspondent au niveau de risque et de complexité des décisions en matière d'investissements grâce aux paliers en fonction desquels sont catégorisés les investissements : « La détermination des paliers est effectuée en fonction du coût estimé du projet [...] et la gouvernance connexe qui en découle pour chaque palier [...] L'utilisation de paliers permet la mise en œuvre d'une approche sur mesure, dans laquelle le niveau de responsabilité, la production de rapports et les produits livrables sont proportionnels à l'importance, au risque et à la complexité de l'investissement. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 7).
4.1.2.2	<b>Très élevé</b>	Les processus, les systèmes et les contrôles du CGSI permettent une gestion efficace du cycle de vie des investissements grâce à plusieurs éléments. D'abord, le promoteur doit : « surveiller les investissements et mettre en place des mécanismes efficaces (...) se conformer au CGSI et établir des mécanismes efficaces » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Aussi, le BGPE doit s'assurer que : « l'ASC maintient les capacités de délégation et de gestion de projet nécessaires pour gérer efficacement son portefeuille de projets » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22). Également, il est possible : « Dans des circonstances exceptionnelles [...] de demander des adaptations du CGSI. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 12). Ensuite, le CSD GP est chargé : « élaborer, maintenir et communiquer le CGSI, et évaluer les adaptations demandées » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21). Et puis, les investissements : « gouvernés par des points de décisions sont classés par paliers. La détermination des paliers est effectuée en fonction du coût estimé du projet (...) et la gouvernance connexe qui en découle pour chaque palier (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 7). Finalement, la gestion de projets par portefeuille permet une : « gestion centralisée des ressources permettra la réalisation de gains d'efficacité. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 13).
4.1.2.4	<b>Très élevé</b>	Les processus, les systèmes et les contrôles du CGSI sont équitables grâce au fait que le promoteur est chargé de : « veiller à ce que les considérations relatives aux valeurs et à l'éthique ainsi qu'à l'analyse comparative entre les sexes (ACS+) soient prises en compte relativement à l'investissement » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). D'ailleurs, il est attendu au point de décision 2 qu'une Analyse comparative entre les sexes plus (ASC+) soit fournie comme livrable (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. B-2), mais aussi parce que le CGSI standardise les processus, systèmes et contrôles pour tous les projets et instaure une équité dans les transactions en offrant les mêmes règles pour tous. Les processus, les systèmes et les contrôles du CGSI sont ouverts car le promoteur a pour mandat de tenir compte de la contribution de toutes les fonctions de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19), ce qui veut dire qu'il doit offrir à toutes les parties prenantes des occasions de contribuer aux opérations réelles et potentielles. Les processus, les systèmes et les contrôles du CGSI sont transparents car l'ensemble des livrables requis aux points de décisions et de revues sont documentés dans le CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. B2 afin d'uniformiser les renseignements qui doivent être fournis, ce qui permet que les renseignements soient fournis ouvertement et en temps opportun afin de faciliter une prise de décision, puisqu'également, toutes les parties prenantes peuvent savoir à quel moment ils doivent être remis.

4.1.3.1	<b>Très élevé</b>	Les décisions en matière d'investissements sont harmonisées avec les résultats car au PDD 1 : « La décision est fondée sur l'harmonisation stratégique avec diverses sources (par exemple, la Stratégie spatiale du Canada, le Cadre ministériel des résultats [CMR] » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 9) et le responsable de la mesure du rendement (RMR) est chargé de : « fournir une évaluation indépendante de l'harmonisation des investissements avec le CMR de l'ASC » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22).
4.1.3.5	<b>Très élevé</b>	Les décisions en matière d'investissements démontrent une optimisation des ressources de par l'existence du Comité d'intégration de la stratégie spatiale (CISS), qui est chargé, en tant que comité décisionnel, de : « permettre une planification stratégique à long terme en vue d'optimiser l'utilisation du budget de l'ASC. (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 4). Les décisions en matière d'investissements démontrent une intendance saine car toutes les propositions d'investissements doivent prendre en compte l'ensemble des coûts du cycle de vie des actifs et des services lorsqu'ils souhaitent être approuvés au PDD 2, et c'est cette évaluation, tenant compte de l'ensemble des coûts du projet, qui constitue la valeur de référence pour évaluer sa réussite (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 12). Par la suite, tout changement ultérieur à ces coûts doit être approuvés de nouveau par l'autorité décisionnelle (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 11 & 17).
4.1.3.7	<b>Très élevé</b>	Les décisions en matière d'investissements démontrent une considération stratégique des conditions du marché et des approches alternatives et novatrices quant à l'approvisionnement par le biais des exigences financières, desquelles font partie la stratégie d'approvisionnement applicable à toutes les propositions d'investissements (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16). Celle-ci fait partie du plan de gestion de projet, qui est un livrable devant être utilisé à l'appui des décisions (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 17).
4.1.3.8	<b>Très élevé</b>	Les décisions en matière d'investissement prennent en considération les commentaires des responsables de la gestion des projets, de l'approvisionnement, des biens immobiliers et de la gestion du matériel, ainsi que ceux formulés par d'autres intervenants car il est chargé de le faire en fonctions de ses responsabilités (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19), et qu'en tant que président des CDPI, il peut s'assurer que les décisions aux PDR en tiennent compte, d'autant plus que cela fait partie des responsabilités de ce comité (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5 & 19).
4.1.3.9	<b>Très élevé</b>	Les décisions en matière d'investissement prennent en considérations les possibilités visant à faire progresser les objectifs socioéconomiques et environnementaux du gouvernement, tels que l'accessibilité et la réduction des émission de gaz à effet de serre de par les stratégies d'approvisionnement obligatoires pour chaque proposition d'investissement (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 17).
4.1.4.1	<b>Très élevé</b>	Les renseignements sont disponibles pour permettre de mesurer le rendement et d'établir des rapports sur l'état et la gestion des investissements car chaque projet doit avoir un point de référence pour la mesure du rendement qui est établi au PDD 2 (au début du projet) (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10). Cette base de référence sert, au PDD 4 (à la fin du projet) à mesurer le rendement du projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 11). De surcroît, les Comités directeurs sur les programmes d'investissements (CDPI) sont chargés de recevoir les rapports portant sur le niveau de réalisation des résultats et avantages relevés au départ pendant toute la durée de la mise en œuvre du projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 11).

4.1.8.1	<b>Très élevé</b>	Le fait que le CGSI ait été élaboré en fonction du résultat de l'ASC à l'ECOGP, qui est de 3, permet à l'ASC de s'assurer qu'aucune mesure n'est prise à l'égard des investissements prévus sans que les parties prenantes ne détiennent les autorisations requises (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. iii & A-1). La surveillance est effectuée par le CSD GP qui est chargé d'évaluer la conformité des projets de l'ASC au CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16 & 21).
4.1.8.2	<b>Très élevé</b>	Le fait que le CGSI ait été élaboré en fonction du résultat de l'ASC à l'ECOGP, qui est de 3, permet à l'ASC de s'assurer qu'aucune mesure n'est prise à l'égard des investissements prévus sans que les parties prenantes ne détiennent les autorisations requises (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. iii & A-1) et inclut la gestion des marchés pour lesquels sont prévus des niveaux de d'autorités (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-2. Aussi, le CSD GP s'assure de la conformité des projets de l'ASC au CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16 & 21).
4.1.10.1	<b>Très élevé</b>	La gouvernance des projets et programmes est adéquate à l'importance relative aux besoins, à la complexité, au risque et à la portée du projet car la gouvernance des projets diffère par palier, en fonction du coût estimé au départ d'un projet, c'est-à-dire que plus le coût est élevé (ce qui accroît l'importance, les besoins, la complexité et les risques) et plus le niveau hiérarchique de gouvernance est élevé (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1). La gouvernance des projets et programmes diffère aussi en fonction de la portée du projet, c'est-à-dire que notamment, les projets GI-TI sont soumis à des niveaux de gouvernance différents des autres, les marchés aussi, etc. (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1).
4.1.10.2	<b>Très élevé</b>	La gouvernance des projets et des programmes permet une prise de décision efficace et en temps opportun car celle-ci est structurée autour de trois comités décisionnels qui sont le CISS, le CRII et le CDPI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 4). Elle permet un contrôle efficace et en temps opportun car au cours de leur cycle de vie, l'ensemble des investissements de l'ASC doivent passer au travers d'une série de PDD et de PDR et sont ainsi contrôlés (ASC, 2020a, p. 6). Elle permet une surveillance efficace et en temps opportun car la surveillance est une responsabilité partagée par l'ensemble des principaux intervenants de la gestion de projet à l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 6) et aussi par la tenue des examens mensuels du tableau de bord, des examens interministériels, des examens trimestriels du portefeuille et par les évaluations de la conformité (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16). Finalement, elle permet une communication efficace et en temps opportun car des rapports sont produits pour communiquer l'état de chacun des investissements (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16) et le gestionnaire de projet est responsable de communiquer avec les intervenants internes et externes tout au long du projet (ASC2020a, p. 20).
4.1.10.3	<b>Très élevé</b>	La gouvernance des projets et programmes est appuyée par plusieurs comités décisionnels dont le CISS, le CRII et le CDPI et plusieurs comités consultatifs (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 4). La qualité des dossiers d'investissements est assurée par la Séance préalable au CRII qui ne se réunit qu'à la demande du Président de l'ASC pour assurer, notamment la qualité des projets (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 6). Le PGP doit décrire une approche de gestion de la qualité du produit de chaque projet (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 10). Le CSD GP est notamment chargé de réaliser des examens liés à la surveillance des investissements et de réaliser des évaluations de la conformité du CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20).

4.1.10.4.1	<b>Très élevé</b>	Les décisions liées à la gouvernance tiennent compte des intérêts de tous les intervenants clés par le biais des CDPI qui sont chargés de tenir compte des contributions de tous les membres consultés à l'échelle de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5 & 19). Les intervenants clés sont identifiés au premier PDR tenu par les CPDI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 9). L'ensemble de ceci est facilité par le fait que le promoteur, en tant que président des CDPI pour les points de revue, a pour obligation de consulter l'ensemble des fonctions de l'ASC et de s'assurer que leur contribution soit prise en compte (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.1.10.4.2	<b>Très élevé</b>	Les décisions liées à la gouvernance reflètent, lorsque nécessaire, les commentaires des spécialistes fonctionnels (surtout lorsqu'il est question d'approvisionnement) car les CDPI qui sont chargés de tenir compte des contributions de tous les membres consultés à l'échelle de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5 & 19). Les intervenants clés sont identifiés au premier PDR tenu par les CPDI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 9). L'ensemble de ceci est facilité par le fait que le promoteur, en tant que président des CDPI pour les points de revue, a pour obligation de consulter l'ensemble des fonctions de l'ASC (incluant celles de l'approvisionnement) et de s'assurer que leur contribution soit prise en compte (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.1.10.4.3	<b>Très élevé</b>	Les décisions liées à la gouvernance se concentrent sur la réalisation des résultats opérationnels et des avantages grâce à deux des comités décisionnels de l'ASC qui sont dédiés à cela. Le CISS s'assure de la bonne répartition du portefeuille d'investissements de l'ASC pour permettre d'obtenir des résultats conformes aux priorités établies (ASC, 2020a, p. 4) et le CRII s'assure de la rentabilité et de l'atteinte des résultats des investissements de (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5).
4.1.11.1	<b>Très élevé</b>	Tous les intervenants clés ont l'occasion de participer à la gouvernance des projets car ils doivent à la fois être consultés par les CDPI ainsi que par le promoteur, qui doit s'assurer que les décisions tiennent compte de leur contribution (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5 & 19). Cette dernière tâche est facilitée de par le fait qu'il préside les CDPI lors des PDR (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1).
4.1.11.2	<b>Très élevé</b>	La structure des comités de gouvernance de l'ASC comprend un Conseil de projet constitué d'administrateurs généraux participants qui est le CRII (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 4 & A-1) et un (en fait plusieurs) Comité des directeurs généraux qui sont les CDPI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 4 & A-1).
4.1.11.3	<b>Très élevé</b>	Les administrateurs généraux qui sont membres du Conseil de projet approuvent la lettre de nomination du promoteur de projet. Cela s'opérationnalise au PDR R2 (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10 & A-1).
4.1.12.1	<b>Très élevé</b>	Le promoteur est désigné dès le début de la phase de planification, qui, bien qu'il ne s'agisse que d'un détail, est dans les faits une sous-phase dans le CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10).
4.1.12.2	<b>Très élevé</b>	Tous les projets ont un promoteur qui constitue le point de responsabilisation unique, il est même : « le seul responsable de la prestation globale des résultats de l'investissement » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.1.12.3	<b>Très élevé</b>	Tous les projets ont un promoteur qui, peut être considéré à un niveau convenable afin d'être responsable de la mise en œuvre réussie du projet, car il occupe, notamment un poste décisionnel en présidant les PDR par le biais des CDPI

		(Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1). Il reçoit également des comptes de la part du gestionnaire de projet lors des examens mensuels du tableau de bord (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16).
4.1.13.1	<b>Très élevé</b>	Un sous-ministre adjoint ou un équivalent est nommé comme promoteur de tous les projets ayant un ECRP équivalent à 4 car : « Le promoteur doit être un Vice-président pour les initiatives numériques > 10 millions de dollars ou avec une ECRP $\geq 3$ . » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1).
4.1.13.2	<b>Très élevé</b>	Un sous-ministre adjoint ou un équivalent est nommé comme promoteur de tous les projets numériques ayant un ECRP équivalent à 3 ou 4 car : « Le promoteur doit être un Vice-président pour les initiatives numériques > 10 millions de dollars ou avec une ECRP $\geq 3$ . » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1).
4.1.14	<b>Très élevé</b>	Dans le cas de tous les projets dont le niveau d'évaluation de la complexité et des risques du projet est de 4, et les projets qui dépassent 100 millions de dollars et dont le niveau d'évaluation de la complexité et des risques du projet est de 3, ou les programmes signer des lettres de nomination qui documentent les responsabilités et les pouvoirs du promoteur car « Le promoteur doit être un Vice-président pour les initiatives numériques > 10 millions de dollars ou avec une ECRP $\geq 3$ . La lettre d'affectation du promoteur est le mécanisme officiel utilisé par le président pour assigner le parrainage à un VP » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1).
4.1.15	<b>Très élevé</b>	Le promoteur de l'ensemble des projets ou des programmes numériques dont le niveau d'ECRP est de 3 ou 4 est un propriétaire fonctionnel ou son représentant délégué car : « Le promoteur doit être un Vice-président pour les initiatives numériques > 10 millions de dollars ou avec une ECRP $\geq 3$ . » (ASC, 2020a, p. A-1) et toute décision en lien avec ça doit être prise en consultation avec le DPI ministériel ou son délégué autorisé (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1).
4.1.3.4	<b>Élevé</b>	Les décisions en matière d'investissement sont éclairées par des renseignements sur le rendement car cela est intégré au CGSI, c'est-à-dire que le PDD 2 constitue la base de référence pour mesurer le rendement du projet et on mesure le rendement rendu à la toute fin, soit au PDD 4, par rapport à cette base de référence (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10 & 11). Également, la décision au PDD 3, juste avant de donner le feu vert au projet pour passer à la phase de mise en œuvre, est prise en tenant compte des indices de rendements clés (IRC) (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10). Il n'est pas spécifié de quelle façon l'exactitude des renseignements est assurée,
4.1.3.10	<b>Élevé</b>	Le CGSME, le CIPS-SMA, le CS-DG sont des comités qui œuvrent à la collaboration interministérielle (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5). Bien qu'il s'agisse de comités décisionnels pour les projets pluri ministériels importants, ils fournissent tout de même une contribution et des conseils aux comités décisionnels (CISS, CRII, CDPI) de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5). Également, la notion d'entente commune existe pour les projets communs qui incluent plusieurs ministères (ASC, 2020a, p. 13). Il existe aussi une approche fondée sur les portefeuilles, mais ne semble pas s'appliquer à une échelle plus élevée que celle l'ASC, c'est-à-dire pas aux projets pangouvernementaux (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 13). Par contre, rien ne semble indiquer clairement que les décisions en matière d'investissement mettent à profit les solutions de portefeuille pangouvernemental.

4.1.1	<b>Partiel</b>	Le cadre supérieur désigné pour la gestion de projet remplit le rôle de cadre supérieur désigné pour les projets et les programmes (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20). Le Dirigeant principal des finances remplit le rôle de cadre supérieur désigné pour l'approvisionnement (achat) et de la gestion du matériel (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-2). Par contre, le CGSI n'attribue pas la responsabilité des biens immobiliers à un cadre supérieur désigné. Également, il n'est nul fait mention de leur responsabilisation au niveau de la reddition de compte par rapport à l'ensemble des exigences de cette politique, y compris la capacité, la compétence et les connaissances de l'effectif du ministère dans la gestion des projets et des programmes, l'approvisionnement, les biens immobiliers et la gestion du matériel.
4.1.2.3	<b>Partiel</b>	La rétroaction est intégrée par le biais de la communauté de pratique en gestion de projet : « met l'accent sur le partage des connaissances, des expériences, des leçons retenues et des idées en matière de gestion de projet » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 6) et par le gestionnaire de projet qui doit : « consulter, appliquer, générer et partager les leçons retenues. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20). Les leçons apprises font également partie des produits livrables qui sont requis aux points de contrôles (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. B-2). La fonction de remise en question interne semble être intégrée au niveau du CRII et des CDPI, qui aux divers points de contrôles, approuvent ou désapprouvent les investissements (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 4). Par contre, il n'est pas clair dans le CGSI que les fonctions de gestion des projets, d'approvisionnement, de gestion du matériel, de la TI, des finances, des biens immobiliers, des ressources humaines et des fonctions juridiques incluent des fonctions de remises en question interne. Qui incarne la fonction de remise en question interne dans les domaines ministériels mentionnés ci-dessous? Dans tous ces cas, il n'est pas indiqué clairement qui doit jouer un rôle de remise en question interne.
4.1.10.4.4	<b>Partiel</b>	La gouvernance des projets prévoit que l'ensemble des décisions liées aux projets doivent être documentées à l'aide de preuves vérifiables pour les deux comités décisionnels que forment le CRII et les CDPI (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 4). Également, le PGP doit inclure une stratégie pour diffuser l'information sur un projet (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 10). Par contre, il n'est pas clair que les décisions liées à la gouvernance fassent partie de cette information et soient communiquées à l'ensemble des intervenants.
4.1.3.3	<b>Faible</b>	Si le PGP décrit la façon dont les parties prenantes sont tenues informées tout au long des projets (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 10), que le gestionnaire de projet est chargé de communiquer avec les intervenants internes et externes en s'assurant de leur faire rapport (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20) et que les décisions liées aux investissements doivent être documentées (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 4), le CGSI ne prévoit pas clairement que les décisions en matière d'investissements soient communiquées à l'ensemble de l'ASC.
4.1.7	<b>Faible</b>	Si une analyse de concept est prévu comme livrable au point de revue R2 pour les initiatives numériques de 10 millions de dollars ou plus (ASC, 2020a, p. B-2), ce qui est conforme avec le montant prévu pour l'ASC qui a un ECOGP de 3 (ASC, 2020a, p. iii), le CGSI ne décrit toutefois pas ce que l'analyse de concept, en tant que livrable, contient, ni par qui elle est produite, ou encore de quelle façon elle est présentée ni à qui, etc. De fait, il est impossible de valider que l'analyse de concept permet de répondre à la présente exigence.

4.1.3.2	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les décisions en matière d'investissements tiennent compte des aspects représentant les plus grands risques dans l'atteinte des objectifs de l'ASC.
4.1.3.6	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les décisions en matière d'investissements respectent les obligations de l'État concernant les peuples autochtones.
4.1.4.2	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les renseignements sont disponibles pour soutenir la planification, la budgétisation et la comptabilité concernant l'affectation des ressources.
4.1.5.1	<b>Très faible</b>	Le RMR est chargé de diriger la production du plan d'investissement de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22) et il est question d'un processus d'approbation du plan d'investissement (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. iii). Cependant, le contenu dudit plan d'investissement n'est pas explicité dans le CGSI. Donc, il est impossible de savoir s'il documente les priorités ministérielles, les stratégies d'investissements, et les investissements prévus pour la période quinquennale à venir, y compris une liste de projets et de programmes prévus et approuvés d'une valeur égale ou supérieure à 2,5 millions de dollars, ainsi que les stratégies ou les options d'approvisionnement connexes pour chacun.
4.1.5.2	<b>Très faible</b>	Le RMR est chargé de diriger la production du plan d'investissement de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22) et il est question d'un processus d'approbation du plan d'investissement (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. iii). Par contre, le contenu dudit plan d'investissement ne semble pas être explicité dans le CGSI. Donc, il est impossible de savoir s'il répond aux exigences opérationnelles du ministère dans le cadre des niveaux de référence existants, en considérant l'ensemble des sources de financement.
4.1.5.3	<b>Très faible</b>	Le RMR est chargé de diriger la production du plan d'investissement de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22) et il est question d'un processus d'approbation du plan d'investissement (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. iii). Par contre, le contenu dudit plan d'investissement ne semble pas être explicité dans le CGSI. Donc, il est impossible de savoir s'il fait l'objet d'une présentation tous les trois ans SCT, conformément à l'Annexe B de la PPGI.
4.1.6	<b>Très faible</b>	Bien qu'une procédure soit en place dans le CGSI pour les présentations au CT, elle concerne les investissements et non pas une liste mise à jour des projets et programmes prévus au cours des cinq années à venir, avec les stratégies ou les options d'approvisionnement associées pour chacun, et les critères utilisés pour établir la priorités des projets et des programmes inclus dans la liste.
4.1.8.3	<b>Très faible</b>	Rien ne semble être en place pour encadrer les transactions immobilières dans le CGSI.
4.1.9.1	<b>Très faible</b>	L'évaluation au moyen de l'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de la gestion de projet n'est pas prévue dans le CGSI.
4.1.9.2	<b>Très faible</b>	Aucune présentation au CT n'est prévue dans le CGSI par rapport aux résultats obtenus suite à la tenue d'une ECOGP, au moins une fois tous les trois ans, habituellement dans le cadre de l'examen du plan d'investissement de l'ASC.
4.1.16	<b>Très faible</b>	Rien n'indiquer que les politiques et les programmes* pangouvernementaux qui tirent parti de l'approvisionnement pour réaliser des objectifs de politique socioéconomiques et environnementales obtiennent l'approbation du Conseil du Trésor avant leur mise en œuvre.
4.1.17	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que le rendement des politiques et des programmes* pangouvernementaux approuvés par le Conseil du Trésor qui tirent parti de l'approvisionnement pour réaliser des objectifs de politique socioéconomiques et environnementales est mesuré.
4.1.13.3	<b>N/A</b>	Non applicable car il n'existe pas de programmes à l'ASC.

4.2.1	N/A	Non applicable car s'adresse au CT.
4.3.1	N/A	Non applicable car s'adresse au contrôleur général du Canada.
4.3.2.1	N/A	Non applicable car s'adresse au contrôleur général du Canada.
4.3.2.2	N/A	Non applicable car s'adresse au contrôleur général du Canada.
4.3.2.3	N/A	Non applicable car s'adresse au contrôleur général du Canada.
4.3.3	N/A	Non applicable car s'adresse au contrôleur général du Canada.
4.4.1	N/A	Non applicable car s'adresse au dirigeant principal du Canada.

## Annexe G - Résultats de la pertinence pour la DGPP

Indicateurs	Résultats	Justifications
Exigence	<b>Bon alignement</b>	Le CGSI constitue le cadre de gestion de projet que l'ASC est chargée de mettre en place en vertu de la DGPP et qui devrait contenir les exigences énoncées par elle (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, paragr. 4.1.1). De ce fait, il apparaît que la le CGSI constitue l'outil préconisé par le SCT pour assurer la conformité aux exigences de la DGPP.
Raison d'être	<b>Bon alignement</b>	Le CGSI vise à « garantir que la gestion <sup>5</sup> et la surveillance des investissements de l'ASC sont rigoureuses en fixant des processus de gouvernance, des exigences ainsi que des rôles et des responsabilités de haut niveau. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1). Or, la DGPP vise à : « s'assurer que les projets et les programmes du gouvernement sont planifiés, mis en œuvre, surveillés, contrôlés de façon efficace, et clos en vue de permettre la réalisation des avantages et des résultats attendus pour les Canadiens. » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2019, paragr. 3.1). Toute comparaison entre les deux raisons d'être ne peut arriver à une autre conclusion que les deux visent les mêmes objectifs.
Groupes cibles	<b>Bon alignement</b>	En vertu du CPPCT (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017), de par son statut de directive, la DGPP s'adresse aux ministres et administrateurs généraux (paragr. 3.3) tout comme le CGSI, qui de par son statut de directive (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1), s'adresse plutôt aux directeurs et spécialistes fonctionnels.
Sujet de gestion	<b>Bon alignement</b>	Le Secrétariat du Conseil du Trésor classe ses instruments parmi approximativement sept sujets de gestion (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017, paragr. 3.3). Or, selon sa classification, la DGPP se trouve à encadrer la gestion des actifs et services acquis (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.). De surcroît, en raison de son statut de cadre de gestion de projets de l'ASC attribuable au fait qu'il est le produit direct de la DGPP (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, art. 4.1.1) qui, tel que mentionné, encadre elle-même le sujet de gestion des actifs et des services acquis (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.), il est possible de considérer que le CGSI est un instrument de l'ASC, qui lui aussi encadre la gestion des actifs et des services acquis.

<sup>5</sup> Détermination, hiérarchisation, sélection, planification, définition, mise en œuvre, exploitation ou réalisation des avantages, et clôture.

## Annexe H - Résultat de la conformité pour la DGPP

No. d'articles	Résultats	Justifications
4.1.1	<b>Très élevé</b>	Le CSD GP est responsable du CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21) qui constitue un cadre de gestion de projet à l'échelle de l'ASC qui fonde à la fois la structure et les processus au sein desquels les décisions et la surveillance des projets sont effectués (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1).
4.1.3.1	<b>Très élevé</b>	Le CSD GP est responsable du CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21) qui intègre une approche par points de contrôles auxquels chaque projets devant résulter en investissements est assujetti (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 3).
4.1.3.3	<b>Très élevé</b>	Le CSD GP est responsable du CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21) qui établit que l'ensemble des décisions liées aux investissements sont prises par les comités décisionnels (CISS, CRII et CDPI) qui les documentent avec des preuves vérifiables (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A ; Agence spatiale canadienne, 2019, p. 4).
4.1.5.1	<b>Très élevé</b>	Le CSD GP est responsable du CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21) qui établit des processus de surveillance et de contrôles des projets ministériels. Les processus de contrôles sont établis de par les étapes et PDD qui permettent de contrôler les projets (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21) et la surveillance est également assurée par eux, mais aussi en tant que responsabilité partagée de l'ensemble des intervenants ainsi que par le biais de plusieurs examens (examens mensuels du tableau de bord par exemple) et de rapports (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 2 & 16).
4.1.5.2	<b>Très élevé</b>	Le CSD GP, qui est responsable du CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21), a établi des mesures de rendement et des processus de suivi des mesures du rendement normalisés pour l'ensemble des projets tel que le prévoient ses responsabilités ainsi que les processus de PDD, notamment le PDD 2 qui sert de base au rendement et le PDD 4 qui sert à en rendre compte (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21, 10 et 11).
4.1.7	<b>Très élevé</b>	L'approche fondée sur les portefeuilles est une approche qui permet de répondre à cette exigence en permettant, notamment de gérer les projets de façon collective, ce qui favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques et permet des gains d'efficacité (Agence spatiale canadienne, 2020a, p.
4.1.9	<b>Très élevé</b>	Le gestionnaire de projet est chargé du processus permettant de recueillir et de transmettre les pratiques exemplaires et les leçons apprises (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20), qui est intégré aux PDD (3 et 4) et constitue un produit livrable à part entière, et ce, pour chaque projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 11 et B-2). La Communauté de pratique en gestion de projet peut aussi être considérée comme une mesure permettant de répondre à cette exigence de par son mandat (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 6).
4.1.11	<b>Très élevé</b>	Le gestionnaire de projet est chargé, en tant que livrable du PDD 2, 3 et 4, de rédiger l'ECRP (Agence spatiale, canadienne, 2020a, p. B-2) et de le faire examiner et approuver par le CSD GP (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21).
4.2.1	<b>Très élevé</b>	Le promoteur doit assurer la planification, la définition, la mise en œuvre, la transition et la clôture des projets en vertu de ses responsabilités (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.2.5	<b>Très élevé</b>	En vertu de ses responsabilités, le promoteur doit : « faire appel aux autres ministères du gouvernement dans la planification, la définition et la mise en

		œuvre de projets communs. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Si cette responsabilité ne s'applique qu'aux projets communs, en vertu de ses responsabilités, le CSD GP doit lui aussi favoriser la collaboration interne et externe en matière de gestion de projets (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21).
4.2.8	<b>Très élevé</b>	Les méthodes et principes incrémentiels sont appliqués de par la distribution des projets en paliers, en fonction de ses coûts et de ses risques (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 7). La souplesse est incarnée, notamment, de par la responsabilité du promoteur d'approuver les demandes d'adaptations au CGSI, cependant uniquement en cas de circonstances exceptionnelles (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 12) et peut aussi approuver les retards aux PDD 3 et 4 sous certaines conditions (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 15). Les méthodes et principes axés sur les utilisateurs s'opérationnalisent de plusieurs façons, notamment par le biais des responsabilités du gestionnaire de la ligne d'affaire qui doit axer son approche sur les utilisateurs et les clients, en tenant compte de ses besoins (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20). Finalement, les méthodes et principes itératifs sont incarnées par le CGSI lui-même, qui instaure une structure et des processus qui sont identiques pour chaque projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1).
4.2.9	<b>Très élevé</b>	Le PGP sert à décrire les rôles et les responsabilités de chaque équipe de projets et programmes et doit décrire l'approche de gestion de l'information couvrant la collecte, la diffusion aux parties prenantes et le stockage de l'information sur le projet (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 5 & 10). D'ailleurs, en vertu de ses responsabilités, le promoteur est chargé de l'approuver (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.2.11.1	<b>Très élevé</b>	Le promoteur fait preuve de prudence lorsqu'il désigne le gestionnaire de projet en s'assurant qu'il possède les compétences requises pour gérer les activités nécessaires à la réalisation des extrants du projet car il doit : « s'assurer que les gestionnaires de l'investissement et les gestionnaires de projet désignés ont les compétences et l'expérience requises pour gérer le travail nécessaire à la réalisation du projet lors de l'examen des spécificités de l'investissement (par exemple, l'importance, la complexité et les risques) » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20).
4.2.11.2	<b>Très élevé</b>	Le promoteur fait preuve de prudence lorsqu'il désigne le gestionnaire de projet en s'assurant qu'il possède les compétences requises pour gérer la complexité, le risque, la portée et l'importance relative du projet car il doit : « s'assurer que les gestionnaires de l'investissement et les gestionnaires de projet désignés ont les compétences et l'expérience requises pour gérer le travail nécessaire à la réalisation du projet lors de l'examen des spécificités de l'investissement (par exemple, l'importance, la complexité et les risques) » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20).
4.2.16	<b>Très élevé</b>	En vertu de ses responsabilités, le promoteur doit : « faire appel aux autres ministères du gouvernement dans la planification, la définition et la mise en œuvre de projets communs. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.2.17	<b>Très élevé</b>	Le gestionnaire de la ligne d'affaire est responsable de : « signer une entente qui documente les rôles, les responsabilités, l'imputabilité et les pouvoirs de tous les ministères, y compris le ministère responsable et un seul promoteur responsable. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 13).
4.2.18.2	<b>Très élevé</b>	Le registre des risques est un livrable qui doit être présenté aux PDD et PDR de l'ensemble des projets et est donc pris en compte (Agence spatiale canadienne,

		2020a, p. B-2). Également, une stratégie d’approvisionnement est prévue pour chaque projet et elle doit fournir une idée de la ou des sources de financements pour les projets. Elle est intégrée au PGP qui constitue un livrable (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16). Également, les suggestions formulées par les principaux intervenants ministériels soient prises de par ses responsabilités (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.2.19	<b>Très élevé</b>	Le promoteur est responsable d’assurer la viabilité de l’analyse de rentabilisation (AR) tout au long du cycle de vie du projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Cette dernière contient notamment les résultats et avantages prévus du projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10) et elle doit également être approuvée à chaque PDD et PDR (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 8).
4.2.23	<b>Très élevé</b>	Les décisions tiennent compte des intérêts et des suggestions de tous les intervenants concernés grâce aux responsabilités du promoteur qui est responsable de : « veiller à ce que les fonctions de l’ASC soient consultées (en fonction du contexte du projet) et que leur contribution soit prise en compte afin de maximiser les chances de réussite du projet ou de l’investissement » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.2.25	<b>Très élevé</b>	L’autorisation de dépenser initiale est approuvée au PDD 2 par l’autorité décisionnelle, au tout début de la phase de définition (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10). L’annexe C stipule que l’approbation de l’autorisation de dépenser doit être documentée, ce qui est le cas puisque toutes les décisions prises par les comités décisionnels doivent l’être (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 4). La même annexe stipule que l’autorisation de dépenser devrait être accordée avant le début de la phase de définition. Le fait qu’elle soit donnée au tout début de cette phase est justifiable (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10).
4.2.26	<b>Très élevé</b>	La stratégie ou le plan d’approvisionnement est inclus dans le livrable que constitue le PGP à l’appui des décisions (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 10 & B-1). Ce dernier est sous la responsabilité du gestionnaire de projet, mais aussi du promoteur qui doit l’approuver (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 9 et 19). L’approvisionnement inclus bel et bien une analyse des stratégies d’approvisionnement et des marchés tel que requis (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16).
4.2.27	<b>Très élevé</b>	L’AR, notamment les résultats et les avantages attendus d’un projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10). Si elle est élaborée par le gestionnaire de la ligne d’affaires (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10), elle est toutefois, tel que requis, sous la responsabilité du promoteur qui se doit : « [d’] assurer la viabilité de l’analyse de rentabilisation tout au long du cycle de vie du projet » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19).
4.2.30.1	<b>Très élevé</b>	Le promoteur doit assurer la transition du projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Un plan de transition est présenté au PDD 3 (début de la phase de mise en œuvre) et sa version finale est approuvée au PDD 4 (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 11). Même s’il serait préférable que la version finale du plan de transition de projets vers les opérations soit approuvée au PDD 3, l’exigence est tout de même respectée.
4.2.31	<b>Très élevé</b>	Le promoteur est chargé de travailler en collaboration avec les autres ministères dans le cadre des projets communs (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Le CGSI prévoit une approche spécifique pour les projets communs (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 13), ainsi que des comités décisionnels liés à ces

		projets tels que le CG-SME (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5). S'il n'est pas indiqué clairement de quelle façon la collaboration doit avoir lieu pour répondre aux exigences 4.2.27 et 4.2.30 dans le cadre des projets communs, ceux-ci sont élaborés au cas par cas, ce qui laisse une flexibilité dans l'élaboration de ce type de projet. Également, les examens interministériels permettent à l'ASC de rendre des comptes sur les besoins et résultats des projets communs afin de favoriser l'engagement et la collaboration des autres ministères, et permet en partie de rencontrer l'exigence 4.2.27.
4.2.32	<b>Très élevé</b>	Le gestionnaire de projet est responsable de : « consulter, appliquer, générer et partager les leçons retenues. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20). Cette responsabilité se concrétise, notamment par l'examen des leçons apprises situées dans la base de données de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020b, p. 26). Le promoteur peut être considéré comme responsable en vertu de cette obligation car il est chargé de désigner le gestionnaire de projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10) et ce dernier lui rend des comptes par le biais des examens mensuels du tableau de bord (Agence spatiale canadienne, 2020, p. 16).
4.2.33	<b>Très élevé</b>	Le gestionnaire de projet est responsable de documenter les leçons retenues et de les communiquer aux intervenants (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20). Il doit les documenter et les communiquer à la fin de chaque phase d'un projet (Agence spatiale canadienne, 2020b, p. 26). Les leçons retenues sont aussi présentées au BGPE (Agence spatiale canadienne, 2020b, p. 26) qui assiste le CSD GP dans ses fonctions d'autorité fonctionnelle de gestion de projet de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22).
4.2.34	<b>Très élevé</b>	Le rapport de clôture du projet doit être formalisé et présenté au niveau d'autorité (comités et conseils décisionnels de l'ASC désignés par le CGSI pour le projet lorsque celui-ci arrive au PDD 4 (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 11 ; Agence spatiale canadienne, 2020b, p. 17). Le rapport est aussi présenté au BGPE (Agence spatiale canadienne, 2020b, p. 26) qui assiste le CSD GP dans ses fonctions d'autorité fonctionnelle de gestion de projet de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22). Le promoteur peut être considéré comme responsable car il désigne le gestionnaire de projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10) et ce dernier doit lui rendre des comptes par le biais des examens mensuels du tableau de bord (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16).
4.1.3.2	<b>Élevé</b>	Une approche par points de contrôles qui établit des données probantes nécessaires à l'appui des décisions est intégrée dans le CGSI car il semble s'agir de l'utilité principale des biens livrables à produire et à fournir aux PDD et PDR (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 8, B-1 & B-2) et le lien pour accéder à leurs gabarits contenant l'information à remplir avant de les remettre sont identifiés en note de bas de page (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. B-1). La problématique est que leur contenu n'est pas spécifié, il n'est donc pas mentionné clairement que les produits livrables contiennent les renseignements et données probantes à l'appui des décisions liées aux points de contrôles. Cela est plutôt implicite.
4.2.2	<b>Élevé</b>	Les examens mensuels du tableau de bord, où le gestionnaire de projet rend compte au promoteur sur l'ensemble du projet, permettent vraisemblablement au promoteur d'assumer un leadership manifeste et de fournir en temps opportun une orientation pour atténuer les risques des projets, résoudre les problèmes et saisir les occasions (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 16). Cependant, il

		pourrait être mis en lumière plus clairement que cet examen permet au promoteur d'assumer ces exigences particulières.
4.2.3	Élevé	En vertu de leurs responsabilités, le CSD GP doit favoriser la collaboration interne en matière de gestion de projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21), ce qui semble s'opérationnaliser de par l'obligation du promoteur de consulter, et ainsi collaborer, avec les fonctions de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Cependant, le terme collaboration pourrait être indiqué plus clairement.
4.2.12	Élevé	Si le promoteur est responsable de désigner le gestionnaire de projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10), c'est le gestionnaire de la ligne d'affaires qui est responsable d'élaborer la charte de projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20). La problématique réside dans le fait que le promoteur est proposé au même moment que la charte de projet, c'est-à-dire au point de revue R2 (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 9) et qu'il ne peut, par conséquent, pas déléguer les pouvoirs au gestionnaire de projet par le biais d'une telle charte. Donc, en vertu de l'exigence, le mauvais outil est employé pour documenter les rôles et les responsabilités et déléguer les pouvoirs au gestionnaire de projet. Sinon, l'essence de l'exigence est respectée.
4.2.14	Élevé	En vertu des responsabilités du CSD, il doit maintenir le CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21). Cela peut être interprété comme une charge d'évaluation, mais cela devrait être indiqué plus clairement, surtout en ce qui a trait à la confirmation de l'efficacité et de l'inclusion.
4.2.18.1	Élevé	Le gestionnaire de projet doit élaborer le PGP (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10) qui permet pour chaque projet, de délimiter les contrôles nécessaires pour toute sa durée (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 5). Également, un plan d'établissement des points de contrôles est présenté au PPD 2 (ASC2020a, p. 10). Dans tous les cas, il est remis au début du projet tel que requis. Cependant, son contenu n'est pas spécifié dans le CGSI, ce qui empêche la validation d'une conformité complète à cette exigence. Le CGSI permet en partie de répondre à cette lacune en établissant un modèle standardisé pour tous les projets.
4.2.20	Élevé	Le promoteur doit : « veiller à ce que les fonctions de l'ASC soient consultées (en fonction du contexte du projet) et que leur contribution soit prise en compte afin de maximiser les chances de réussite du projet ou de l'investissement » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Il devrait également s'assurer de documenter les commentaires, ce qui n'est pas le cas. Cela devrait être indiqué plus clairement.
4.2.21	Élevé	Les plans de sécurité et d'assurance de mission permettent de gérer la qualité des projets (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 10), ce qui est aussi le cas de la Séance d'information préalable du Comité de revue et d'intégration des investissements (ASC2020a, p. 6). Ce dernier comité ainsi que les analystes du Bureau de gestion de projets d'entreprises (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 1) doivent évaluer l'état de préparation des projets ce qui peut constituer une forme d'examen indépendant. Par contre, ces activités devraient être menées par le promoteur, ce qui n'est pas le cas actuellement.
4.2.22	Élevé	En vertu de leurs responsabilités, le gestionnaire de projet est responsable de diriger les jalons en consultation avec les fonctions de l'ASC et le gestionnaire de la ligne d'affaire qui en est responsable avant la nomination du gestionnaire de projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20). Le fait que le gestionnaire de projet soit responsable des produits livrables de gestion de projet, de planifier

		le projet et aussi de gérer la base de référence du projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20), cela le rend responsable de déterminer si le projet a satisfait aux exigences du point de contrôle avant de s’y présenter. Par contre, cela est rempli implicitement, et non clairement,
4.2.28	<b>Élevé</b>	Le RMR : « [d’] examiner et évaluer les plans de réalisation des avantages (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22). Cela indique qu’un plan de réalisation des avantages est prévu comme livrable du CGSI. Cependant, il n’est jamais indiqué comme tel dans le CGSI. Ce qui semble permettre d’assurer la conformité à cette exigence est qu’au point de décision 2, les avantages et résultats attendus du projet font partie intégrante de l’AR (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10 ; Agence spatiale canadienne, 2019, p. 4). Donc, la réalisation des avantages est intégrée dans les autres livrables de gestion de projet (AR), qui eux sont mis à jour tout au long du cycle de vie du projet et dont le promoteur doit assurer la viabilité (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Cette exigence pourrait être répondu plus clairement.
4.2.29	<b>Élevé</b>	Le gestionnaire de la ligne d’affaire est le propriétaire fonctionnel de l’investissement en vertu de la définition du SCT. Il est aussi responsable d’approuver l’AR par le biais des CDPI. Par contre, il transfère ses responsabilités au promoteur à partir du PDR R2 (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20). Le promoteur ne peut pas s’assurer que le propriétaire fonctionnel est chargé de la réalisation des avantages, puisque c’est lui-même qui en est chargé (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19) et que ce poste n’est occupé par le propriétaire fonctionnel de l’investissement (directeur général de programmes) que dans le cadre des projets de palier 2 (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1). Tout de même, l’essence de l’exigence est respectée puisque le promoteur s’en assure dans tous les cas.
4.2.30.2	<b>Élevé</b>	Le promoteur doit assurer la transition du projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Le plan de transition du projet est élaboré de façon préliminaire avant le PDD 3, puis de façon définitive avant le PDD 4 (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 11). Il est plus difficile d’affirmer que le plan de transition est mis à jour tout au long du cycle de vie du projet.
4.1.4	<b>Partiel</b>	En vertu des responsabilités du CSD GP, il doit : « favoriser la collaboration interne et externe en matière de GP » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21). Cependant, cette responsabilité n’indique pas clairement qu’il s’agit du fait de rendre accessible à tous les ministères et organismes le CGSI approuvé par l’administrateur général. Cette réponse à l’exigence est très implicite et peu claire.
4.2.10	<b>Partiel</b>	Le promoteur : « préside les points de revue à partir du point de décision 2 par l’entremise du CDPI pour les paliers 1 et 2, et par l’entremise du CRII pour le palier 3 » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1 ). En présidant ceux-ci, il peut assurer le suivi des renseignements et des mesures de rendement essentiels des projets et programmes en présidant ces derniers, notamment au point de décision 3, où il valide la nécessité de procéder à l’investissement en tenant compte de la santé de l’investissements par rapports aux IRC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 10). Par contre, il semble moins évident d’affirmer que le promoteur est responsable de communiquer ces renseignements et les mesures de rendement essentiels des projets et des programmes.
4.2.13	<b>Partiel</b>	L’ensemble des décisions liées à la gouvernance des projets et programmes qui sont prises dans les comités décisionnels de l’ASC, doivent être documentées avec des preuves vérifiables (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 4). Par contre,

		en vertu de la présente exigence, le promoteur devrait être responsable de communiquer lesdites décisions à l'équipe du projet et du programme ainsi qu'à l'ensemble des intervenants clés, ce qui n'est pas le cas en ce moment.
4.2.15	<b>Partiel</b>	Le niveau d'ancienneté dans le cadre de l'exercice de la gouvernance est proportionnel à la complexité du projet car : « Les investissements gouvernés par des points de décisions sont classés par paliers. La détermination des paliers est effectuée en fonction du coût estimé du projet [...] L'utilisation de paliers permet la mise en œuvre d'une approche sur mesure, dans laquelle le niveau de responsabilité, la production de rapports et les produits livrables sont proportionnels à l'importance, au risque et à la complexité de l'investissement. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 7). Cependant, il n'est pas spécifié que la fréquence des réunions change en fonction de la complexité du projet. Or, cela représente la moitié de la présente exigence.
4.2.24	<b>Partiel</b>	L'ECRP fait partie des livrables devant être soumis, pour les projets de plus de 10 millions de dollars, au point de décision 2 et une version mise à jour aux points de décisions 3 et 4 (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. B-2). Également, elle doit être approuvée par le CSD GP de projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21). Cependant, le CGSI ne nous permet pas de valider que l'ECRP est menée conformément à l'Annexe B de la DGPP.
4.1.8	<b>Faible</b>	Le Comité consultatif sur la gestion des projets offre des conseils au BGPE sur des questions liées, notamment à la formation (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 6). Est-ce dire que le BGPE est responsable de cette exigence? Rien ne l'indique clairement. Même chose pour ce qui est de la mise en œuvre de l'exigence.
4.1.2	<b>Très faible</b>	Il n'est pas spécifié que le CSD GP est responsable de consulter les intervenants ministériels clés lorsqu'il élabore le CGSI.
4.1.6	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne spécifie pas que pour tous les projets dont le coût total est de 25 millions de dollars et plus, le CSD GP devrait recueillir et présenter au Bureau du contrôleur général des renseignements de base sur la portée, l'échéancier, les coûts et les risques à la suite d'une approbation de projet, d'une autorisation de dépenser, d'une modification de l'approbation du projet, d'une modification de l'autorisation de dépenser et de la clôture du projet.
4.1.10	<b>Très faible</b>	S'il est évident que l'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet a été effectuée puisque l'ASC est en mesure de mentionner son résultat dans le CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. iii), la responsabilité d'achever cette tâche n'est pas attribuée dans le CGSI.
4.2.4	<b>Très faible</b>	Le promoteur devrait obtenir une approbation intégrée des autorisations liées au projet, à l'approvisionnement et au biens immobiliers. Cela devrait se faire par le biais des instances décisionnelles. Pour se prononcer sur la conformité à cette exigence, il est nécessaire de savoir quelles fonctions siègent et votent sur ces instances. Or, le CGSI ne permet pas d'identifier les fonctions qui siègent sur ces comités. La seule mention qui est faite à cet égard est que le CDPI tient compte des contributions des membres consultatifs de toute l'organisation (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5).
4.2.6	<b>Très faible</b>	Il n'apparaît pas clairement que le promoteur doit s'assurer que la portée des travaux des projets et des programmes comprenne l'ensemble des activités et des extraits requis en vue de concrétiser le changement lorsqu'un changement opérationnel est nécessaire afin d'atteindre les résultats opérationnels.

## Annexe I - Résultats de la pertinence pour la PR

Indicateurs	Résultats	Preuves
Exigence	<b>Mauvais alignement</b>	Il apparaît peu pertinent d’assurer la conformité de l’ASC aux exigences de la PR par le biais du CGSI. Il ne semble pas y avoir de liens possibles à faire entre ces deux instruments au niveau des exigences. D’ailleurs, les exigences en matière de rendement et de résultats qui pourraient être pertinentes à mettre de l’avant de la CGSI sont bien souvent déjà intégrées par le biais des exigences de la PPGI et de la DGPP. Par exemple, PPGI demande à ce que : « les décisions en matière d’investissements sont éclairées par des renseignements sur le rendement qui sont fournis en temps voulu et qui sont exacts » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2016, paragr. 4.1.3.4), ou encore la DGPP demande de : « Permettre une prise de décision efficace en s’assurant que les renseignements et les mesures de rendements essentiels des projets et des programmes font l’objet d’un suivi et sont communiqués à l’ensemble des intervenants clés. » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2016, paragr. 4.2.10). Plusieurs autres exemples existent, ces citations ne sont donc pas exhaustives, mais visent à fournir des illustrations des propos tenus. De surcroît, aucune obligation d’appliquer conjointement les exigences de la PR avec celles de la PPGI ou de la DGPP n’a été relevé dans les articles de la PR (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2016).
Raison d’être	<b>Mauvais alignement</b>	Le CGSI vise à « garantir que la gestion <sup>6</sup> et la surveillance des investissements de l’ASC sont rigoureuses en fixant des processus de gouvernance, des exigences ainsi que des rôles et des responsabilités de haut niveau. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1). Au contraire, la PR vise à : « contribuer à une meilleure réalisation des résultats à l’échelle du gouvernement » et à « permettre une meilleure compréhension des résultats que le gouvernement cherche à atteindre et atteint ainsi que des ressources utilisées pour y parvenir. » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2016, paragr. 3.1.1 & 3.1.2). En considérant l’ensemble des informations mentionnées ci-dessus, il est très difficile d’affirmer qu’il existe un lien entre les objectifs de ces deux instruments.
Groupes cibles	<b>Mauvais alignement</b>	En vertu du CPPCT (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017), de par son statut de politique, la PR s’adresse aux ministres et administrateurs généraux (paragr. 3.3), au contraire du CGSI, qui de par son statut de directive (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1), s’adresse plutôt aux directeurs et spécialistes fonctionnels.
Sujet de gestion	<b>Mauvais alignement</b>	Le Secrétariat du Conseil du Trésor classe ses instruments parmi approximativement sept sujets de gestion (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017, paragr. 3.3). Or, selon sa classification, la PR se trouve à encadrer la gestion des résultats, de l’évaluation et de la vérification interne (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.). Au contraire, en raison de son statut de cadre de gestion de projets de l’ASC attribuable au fait qu’il est le produit direct de la DGPP (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, art. 4.1.1) qui, tel que mentionné, encadre elle-même le sujet de gestion des actifs et des services acquis (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.), il est possible de considérer que le CGSI est un instrument de l’ASC, qui encadre la gestion des actifs et des services acquis.
4.2.7	N/A	Non-applicable car la notion de programmes n’existe pas à l’ASC.

<sup>6</sup> Détermination, hiérarchisation, sélection, planification, définition, mise en œuvre, exploitation ou réalisation des avantages, et clôture.

## Annexe J - Résultats de la conformité à la PR

No. d'articles	Résultats	Justifications
4.3.1	<b>Partiel</b>	Si le CGSI n'a pas pour effet de : « mettre en place, en œuvre et à jour un Cadre ministériel des résultats (CMR) qui établit les responsabilités essentielles du ministère, les résultats ministériels et les indicateurs de résultat ministériel » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2016, paragr. 4.3.1), il fait néanmoins référence au CMR qui a été mis en place à l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 3). De surcroît, il semble mis en œuvre car le responsable de la mesure de rendement (RMR) est chargé d'évaluer l'harmonisation des investissements avec le cadre ministériel des résultats (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22). Cependant, la présence du CMR dans le CGSI semble davantage dû à l'obligation de le faire qui est incluse dans la PPGI (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, paragr. 4.1.3.1)
4.3.5	<b>Partiel</b>	Le RMR est responsable de mesurer le rendement des projets (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 22). Cependant, il n'est pas : « chargé de mettre en place, en œuvre et à jour un Répertoire des programmes et de surveiller les profils de l'information sur le rendement, et faisant preuve dans son travail des compétences établies par le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2016, paragr. 4.3.5).
4.3.4	<b>Faible</b>	La fonction de Gouvernance et rendement existe à l'ASC, une référence y est faite en note de bas de page dans le CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19). Cependant, les responsabilités de cette fonction ne sont pas décrites dans le document. Ceci fait en sorte qu'il est impossible de confirmer que cette fonction soit bel et bien une fonction de mesure du rendement ni qu'elle soit la fonction de mesure de rendement de l'ASC.
4.6.1.1	<b>Faible</b>	Le fait qu'il soit mentionné dans le CGSI qu'il est conforme avec la PR est une forme d'engagement envers le respect de cette exigence (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1). Cependant, il n'est pas expliqué clairement de quelle façon l'ASC tente de respecter la PR et ses instruments connexes.
4.6.5	<b>Faible</b>	La présente évaluation permet de répondre à cette obligation. Également, le CSD GP doit assurer la conformité des projets au CGSI, mais doit aussi diriger les initiatives d'amélioration continue pour la gestion de projet en tenant compte des politiques et directives applicables (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21). La façon dont cela doit être faite n'est pas claire et cette responsabilité n'est applicable qu'à la gestion de projets alors que la présente exigence a un spectre beaucoup plus large.
4.2.1	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les premiers CMR doivent être présentés et approuvés par le CT.
4.2.2	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les modifications apportées aux responsabilités essentielles de l'ASC doivent être approuvées par le CT.
4.2.3	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC doit rendre des comptes au CT concernant ses résultats ministériels à la demande du président du CT.
4.3.2	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les modifications apportées aux résultats ministériels et aux indicateurs de résultat ministériel figurant dans les cadres ministériels des résultats doivent être approuvés par le secrétaire du CT.
4.3.3	<b>Très faible</b>	Rien n'indique qu'un Comité de la mesure du rendement et de l'évaluation chargé de surveiller les activités de mesure du rendement et d'évaluation de l'ASC a été identifié et est présidé par l'administrateur général.

4.3.6	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que pour chaque programme du répertoire des programmes, un responsable chargé de mettre en place, en œuvre et à jour le profil de l'information sur le rendement et de garantir la collecte de données nécessaires ait été désigné.
4.3.7	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que le premier répertoire des programmes a été approuvé par le secrétaire du CT et ni que le premier profil de l'information sur le rendement pour chaque programme du répertoire des programmes a été fourni au secrétaire du CT.
4.3.8	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les modifications apportées au répertoire des programmes doivent être transmises au secrétariat du CT.
4.3.9	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC doit fournir sur demande du SCT, les renseignements concernant l'organisation, la mesure du rendement et l'évaluation, tel qu'exigé par le secrétariat, afin de contribuer aux examens de l'alignement des ressources et aux évaluations dirigées par l'administration centrale.
4.3.10	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les présentations au CT doivent être documentées par les données aux profils de l'information sur le rendement et les données d'évaluation.
4.3.11	<b>Très faible</b>	Rien n'indique qu'une fonction d'évaluation solide et neutre est en place à l'ASC.
4.3.12	<b>Très faible</b>	Rien n'indique qu'un chef de l'évaluation est ni qu'il est chargé de la direction de la fonction d'évaluation et qu'il bénéficie d'un accès direct et sans entrave à l'administrateur général.
4.3.13	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que le comité de la mesure du rendement et de l'évaluation, le chef de la mesure du rendement et le chef de l'évaluation ont accès à l'information ministérielle nécessaire pour mener à bien les activités de mesure du rendement et d'évaluation requises aux termes de cette politique et de ses instruments connexes.
4.3.14	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC confirme par écrit l'exactitude de l'information sur la mesure du rendement et sur l'évaluation figurant dans la présentation au CT, ou y étant annexée, qui vise à obtenir de nouvelles dépenses, un renouvellement des dépenses ou une révision en profondeur des autorisations.
4.3.15.1	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC approuve et transmet annuellement au SCT, selon les modalités et dans les délais fixés par ce dernier, un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui est documenté par un exercice annuel de planification des évaluations ayant fait l'objet d'une consultation avec le SCT.
4.3.15.2	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC approuve et transmet annuellement au SCT un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui précise clairement la couverture prévue des évaluations, notamment la couverture des dépenses organisationnelles et des programmes du répertoire des programmes, au cours de la période de planification.
4.3.15.3	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC approuve et transmet annuellement au SCT un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui indique les dépenses de l'organisation et les programmes du répertoire des programmes pour lesquels on ne prévoit pas d'évaluation au cours de la période de planification et fournit les justifications correspondantes.
4.3.15.4	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC approuve et transmet annuellement au SCT un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui inclut des évaluations de tous les programmes de subventions et de contributions en cours dont les dépenses réelles moyennes pour cinq ans s'élèvent au moins à cinq millions de dollars par année.
4.3.15.5	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC approuve et transmet annuellement au SCT un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui comprend toutes les évaluations

		exigées en raison des lois applicables et des engagements pris dans les présentations au CT ayant été approuvées.
4.3.15.6	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC approuve et transmet annuellement au SCT un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui comprend toutes les évaluations demandées par le secrétaire du CT.
4.3.15.7	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC approuve et transmet annuellement au SCT un plan quinquennal continu d'évaluation ministériel qui inclut toutes les activités d'évaluation nécessaires afin de contribuer aux évaluations ou aux examens d'alignement des ressources dirigés par l'administration centrale.
4.3.16	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que la couverture quinquennale prévue des évaluations, décrite aux paragraphes 4.3.15.2 à 4.3.15.7 de cette politique, est publiée à chaque année.
4.3.17	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les rapports d'évaluation et les sommaires sont approuvés dans les délais prescrits et les transmettre au SCT.
4.3.18	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les rapports d'évaluation et les sommaires, notamment les réponses de la direction dans leur intégralité ainsi que les plans d'action, sont publiées sur des plateformes Web.
4.3.19	<b>Très faible</b>	Rien n'indique qu'une évaluation de la neutralité de la fonction d'évaluation est réalisée au moins une fois tous les cinq ans.
4.3.20	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les profils d'organisation des institutions fédérales dont les administrateurs généraux ont la responsabilité et, dans le cas des administrateurs généraux investis du rôle de coordonnateur de portefeuille, des intérêts du ministère dans le portefeuille de leur ministre, sont validés conformément aux instructions du SCT.
4.3.21	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que le SCT est consulté au sujet de l'identification des programmes de subventions et de contributions utilisés pour la surveillance.
4.4	<b>Très faible</b>	Rien n'indique qu'un exercice annuel de planification des évaluations est réalisé afin de déterminer leurs besoins en évaluation.
4.6.1.2	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que, s'il y a lieu, des propositions soient préparées pour composer avec les difficultés, lacunes et problèmes relatifs à la conformité, conformément au CPPCT.
4.6.1.3	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que les difficultés, lacunes ou problèmes importants concernant la conformité sont signalées au Secrétaire du CT, ni qu'il doit être avisé des solutions envisagées pour y remédier, conformément au CPPCT
4.6.2	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC effectue des évaluations particulières et participe aux évaluations dirigées par l'administration centrale qui sont demandées par le secrétaire du CT, et régler les coûts connexes à même les niveaux de référence du ministère.
4.6.3	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que l'ASC participe aux examens d'alignement des ressources.
4.6.4	<b>Très faible</b>	Rien n'indique l'ASC transmet au SCT toute autre information demandée concernant la fonction de mesure du rendement, la fonction d'évaluation, la couverture, la qualité, l'utilisation et le caractère opportun de la mesure du rendement et des évaluations au sein du ministère.
4.1	<b>N/A</b>	Non applicable car s'adresse au CT.
4.5.1	<b>N/A</b>	Non applicable car s'adresse au SCT.
4.5.2	<b>N/A</b>	Non applicable car s'adresse au SCT.
4.5.3	<b>N/A</b>	Non applicable car s'adresse au SCT.
4.5.4	<b>N/A</b>	Non applicable car s'adresse au SCT.

## Annexe K - Résultats de la pertinence pour la PSN

Indicateurs	Résultats	Justifications
Exigence	<b>Bon alignement</b>	La PSN, en tant que tel, pose un défi ardu en raison de l'ambiguïté dans laquelle les informations laissent tout évaluateur. D'abord, s'il peut sembler que les exigences de la PSN ne s'appliquent pas du tout avec le CGSI, une analyse un peu plus poussée démontrent que la réalité est tout autre. En effet, il est indiqué que : « La présente politique doit être lue en tenant compte d'autres exigences, y compris sans toutefois s'y limiter, des exigences en matière de protection des renseignements personnels, de langues officielles et d'accessibilité. D'autres exigences dans les politiques énoncées à la section 8 doivent être appliquées conjointement avec la présente politique. » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020, paragr. 2.2). Or, la PPGI et la DGPP font partie des instruments dont les exigences doivent être appliquées conjointement à celles de la PSN (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020, paragr. 8.2). Une difficulté supplémentaire survient puisque dans le descriptif général du sujet de gestion des services et du numérique, le Secrétariat du Conseil du Trésor (s.d.b) demande plutôt que : « Les politiques énoncées à la section 8 doivent être appliquées conjointement avec la Politique sur les services et le numérique. » (paragr. 3). Cette ambiguïté, à savoir si toutes ou une partie des exigences de la PPGI et de la DGPP doivent être appliquées conjointement à la PSN empêche de fournir une vision précise de la place qui doit être accordée à celle-ci au sein du CGSI. D'autant plus que les exigences pertinentes ne sont pas formellement identifiées. Néanmoins, une certitude existe quant au fait qu'il existe au moins un certain niveau de pertinence à l'intégration des exigences de la PSN au sein du CGSI.
Raison d'être	<b>Mauvais alignement</b>	Le CGSI vise à : « garantir que la gestion <sup>7</sup> et la surveillance des investissements de l'ASC sont rigoureuses en fixant des processus de gouvernance, des exigences ainsi que des rôles et des responsabilités de haut niveau. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1). Au contraire, la PSN vise à ce que : « L'expérience du client face aux services et les activités opérationnelles du gouvernement sont améliorées par des approches de transformation numérique. » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020, paragr. 3.1.1). Ainsi, il apparaît très difficile d'affirmer qu'il existe un lien direct entre les objectifs de ces deux instruments. Ceci est affirmé principalement parce que le CGSI, en soit, est un document qui établit une structure, et non qui explique précisément les technicalités des activités opérationnelles tel que le veut la PSN.
Groupes cibles	<b>Mauvais alignement</b>	En vertu du CPPCT (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017), de par son statut de politique, la PSN s'adresse aux ministres et administrateurs généraux (paragr. 3.3), au contraire du CGSI, qui de par son statut de directive (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1), s'adresse plutôt aux directeurs et spécialistes fonctionnels.
Sujet de gestion	<b>Mauvais alignement</b>	Le Secrétariat du Conseil du Trésor classe ses instruments parmi approximativement sept sujets de gestion (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017, paragr. 3.3). Or, selon sa classification, la PSN se trouve à encadrer la gestion des services et du numérique (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.a). Au contraire, en raison de son statut de cadre de gestion de projets de l'ASC attribuable au fait qu'il est le produit direct de la DGPP (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, art. 4.1.1) qui, tel que mentionné, encadre elle-même le sujet

<sup>7</sup> Détermination, hiérarchisation, sélection, planification, définition, mise en œuvre, exploitation ou réalisation des avantages, et clôture.

		de gestion des actifs et des services acquis (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.), il est possible de considérer que le CGSI est un instrument de l'ASC, qui encadre la gestion des actifs et des services acquis.
--	--	--

## Annexe L - Résultats de la conformité à la PSN

No. d'articles	Résultats	Justifications
4.1.3.2	<b>Très élevé</b>	La fonction de DPI ministériel existe en vertu du CGSI et est responsable de mener les fonctions de l'ASC en matière de gestion de la technologie de l'information (TI), de l'information et des données (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21).
4.1.3.3	<b>Très élevé</b>	La fonction de DPF est chargée de diriger la fonction de gestion des services (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21).
4.1.3.1	<b>Partiel</b>	Le CGSI établit la gouvernance pour la gestion et la surveillance des investissements et des portefeuilles d'investissement à l'échelle de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1). L'intégration des fonctions de DPI et de DPI en tant qu'agent des services semble démontrer un désir de gérer de façon intégrer les projets, la TI et les services. Cependant, il n'est pas indiqué que cette gouvernance intègre la cybersécurité et les données.
4.2.1.1	<b>Partiel</b>	L'élaboration et la prestation des services sont axés sur les clients dès la conception dans la mesure suivante où plusieurs fonctions établies par le CGSI doivent veiller à fournir des services en tenant en compte les besoins des clients. C'est le cas du gestionnaire la ligne d'affaires qui sert d'interface avec le client et détermine ses besoins (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 20), du CSD GP qui est chargé de tenir compte des besoins des clients internes lorsqu'il dirige les initiatives d'amélioration continue pour la gestion de projet (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21), du DPF, dans son rôle de responsable du Centre d'expertise en matière de S et C doit appuyer le Président de l'ASC dans son rôle d'administrateur général dans la mise en place d'avis d'offre de participation plus harmonisés pour en simplifier l'utilisation par les clients, mais aussi dans son rôle de gestion des services de l'ASC, doit veiller à ce que les services soient axés sur le client (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21), etc. Également, tout projet doit répondre, dès sa conception, au besoin d'un client particulier de l'ASC. Par contre, il n'est pas explicité que ces services axés sur les clients répondent aux exigences en matière quant à l'accès, à l'inclusion, à l'accessibilité, à la sécurité, à la protection des renseignements personnels, à la simplicité et au choix de la langue officielle.
4.1.3.6	<b>Faible</b>	Le CGSI développe très bien la façon dont plusieurs comités tels que le CGSME, le CIPS-SMA et le CS-DG participent à la gouvernance pangouvernementale en lien avec la gestion des projets pluri ministériels liés à l'espace (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 5). Il n'est pas clair pour autant que le CGSI permet d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'une architecture à l'échelle du gouvernement? De surcroît, il semble difficile de trouver de quelle façon ces réalisations permettent à l'ASC d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'instruments de politique.
4.1.3.4	<b>Très faible</b>	Rien n'indique qu'un agent responsable de la gestion de la cybersécurité a été désigné à l'ASC.
4.1.3.5	<b>Très faible</b>	Si le DPF, dans le cadre de ses fonctions liées aux finances, joui d'un accès direct au président de l'ASC (Agence spatiale canadienne, 2020, p. 18), nulle mention n'est faite à l'effet que le DPI et le DPF dans son rôle de responsable de la gestion des services, jouissent d'un accès sans entrave au Président de l'ASC.
4.1.3.7	<b>Très faible</b>	Rien n'indique qu'un plan ministériel annuel prospectif sur trois ans pour la gestion intégrée des services, de l'information, des données, de la TI et de la

		cybersécurité, qui est aligné avec le plan pangouvernemental intégré du DPI du Canada, a été approuvé.
4.1.3.8	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que du soutien à l'innovation et à l'expérimentation en matière de services, d'information, de données, de la TI et de cybersécurité doit être fourni.
4.1.3.9	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que le SCT doit être informé des activités liées à la PSN concernant l'élaboration de normes nationales ou internationales relatives à la TI, l'information ou les données.
4.2.1.2	<b>Très faible</b>	Rien n'indique que la disponibilité des services en ligne de bout en bout et leur facilité d'utilisation en complément à tous les modes de prestation de services doit être maximisée.
4.2.1.3	<b>Très faible</b>	Rien n'indique qu'un répertoire de services et les mises à jour annuelles du ministère doit être approuvé.
4.2.1.4	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que les services aient des normes exhaustives et transparentes axées sur les clients, des cibles connexes et de l'information sur le rendement, et ce, pour tous les modes de prestation des services utilisés, et que les renseignements à ce sujet soient offerts sur le site Web du ministère.
4.2.1.5	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que les services soient examinés afin d'identifier les améliorations possibles.
4.3.2.1	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que l'information et les données soient gérées en tant que biens stratégiques afin d'appuyer les activités opérationnelles du gouvernement, la prestation de services, les analyses et la prise de décisions.
4.3.2.2	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que des méthodes, mécanismes et outils soient mis en œuvre afin d'appuyer la gestion du cycle de vie de l'information et des données.
4.3.2.3	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que des structures de responsabilités et d'imputabilité soient clairement définies aux fins de la gestion de l'information et des données.
4.3.2.4	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que les données soient gérées de manière à réduire la redondance et permettre l'interopérabilité
4.3.2.5	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que la vie privée des personnes soit protégée conformément à la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> et à toute autre loi, politique ou entente lors de la gestion de renseignements personnels ou de données, y compris dans le cadre de l'interopérabilité des données.
4.3.2.6	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que la protection des renseignements personnels soit prise en compte dans le contexte de tout plan ministériel ou de toute stratégie ministérielle en matière de gestion de l'information ou des données.
4.3.2.7	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que les renseignements de nature délicate sous le contrôle de l'ASC soient protégés conformément à la <i>Politique sur la sécurité du gouvernement</i> et à toute autre loi, politique ou entente pertinente.
4.3.2.8	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas maximiser la diffusion de l'information et des données du ministère en tant que ressources ouvertes et repérables par l'entremise du portail du gouvernement ouvert du gouvernement du Canada désigné par le SCT, tout en respectant la sécurité de l'information, la protection des renseignements personnels et les considérations juridiques.
4.3.2.9	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas prioriser l'information et les données ministérielles à ajouter au portail du gouvernement ouvert du gouvernement du Canada en se fondant sur la demande du public.
4.3.2.10	<b>Très faible</b>	Si les décisions liées aux investissements sont documentées (Agence spatiale canadienne, 2019, p. 4) et les processus décisionnels liés aux investissements sont documentés et standardisés dans le CGSI, cela ne semble pas être le cas pour les décisions ayant trait à autre chose tel que pour permettre la reconstitution de l'évolution des politiques et des programmes, appuyer l'état de préparation aux

		litiges et permettre la réalisation d'évaluations, d'audits et d'examens indépendants.
4.4.2.1	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que les activités opérationnelles ministérielles soient facilitées par le numérique.
4.4.2.2	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que pour le matériel et les solutions de technologie, de communication et d'information nouvellement achetés ou élaborés, les exigences ou normes applicables en matière d'accessibilité, de langues officielles, de protection des renseignements personnels, d'environnement et de sécurité, soient abordées à l'étape de la conception.
4.4.2.3	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas d'utiliser des solutions, des actifs et des services de TI pangouvernementaux ou partagés, lorsque disponibles et appropriés, afin d'éviter la redondance.
4.4.2.4.1	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit rien qui permette de veiller à l'utilisation responsable et éthique des systèmes de prise de décision automatisée, incluant de veiller à ce que les décisions émanant de l'utilisation de ces systèmes soient efficaces, responsables et non biaisées.
4.4.2.4.2	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas l'utilisation responsable et éthique des systèmes de prise de décision automatisée, incluant de veiller à la transparence et la divulgation de renseignements concernant l'utilisation de ces systèmes, ainsi qu'à l'évaluation et la gestion continues des risques
4.4.2.5	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas fournir aux utilisateurs autorisés des réseaux et dispositifs électroniques ministériels l'accès ouvert à Internet, y compris aux outils et services externes et du gouvernement du Canada relatifs au Web 2.0, qui permet d'accroître la productivité, la communication et la collaboration ouverte, conformément à la <i>Politique sur la sécurité du gouvernement</i> , et limiter l'accès à internet uniquement lorsque cela s'avère nécessaire pour gérer les risques de sécurité et résoudre les usages inacceptables.
4.4.2.6.1	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit rien pas d'informer les utilisateurs autorisés de réseaux et de dispositifs électroniques de l'ASC des attentes concernant l'utilisation acceptable et inacceptable des réseaux et des dispositifs électroniques du gouvernement du Canada.
4.4.2.6.2	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas d'informer les utilisateurs autorisés de réseaux et de dispositifs électroniques de l'ASC des pratiques de surveillance mises en œuvre dans leur propre ministère et par SPC.
4.4.2.6.3	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas d'informer les utilisateurs autorisés de réseaux et de dispositifs électroniques de l'ASC des conséquences de l'utilisation inacceptable des réseaux et des dispositifs électroniques ministériels.
4.4.2.7	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas de déterminer et définir précisément les rôles et les responsabilités des ministères dans le signalement d'événements et d'incidents de cybersécurité, y compris les événements qui entraînent une atteinte à la vie privée, conformément à l'orientation liée à la gestion des événements de cybersécurité provenant du DPI du Canada.
4.4.2.8	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas de gérer les approches de l'ASC à l'égard de l'assurance de l'identité et accepter les identités numériques fiables afin d'appuyer l'interopérabilité par l'utilisation de cadres de fiabilité approuvés.
4.5.2.1	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que l'effectif ministériel dispose des connaissances, des capacités et des compétences nécessaires pour répondre aux exigences en matière de services, d'information, de données, de la TI et de cybersécurité à l'échelle du gouvernement et des ministères.

4.5.2.2	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas d'appuyer les initiatives pangouvernementales du DPI du Canada concernant la gestion des talents et le développement des collectivités.
4.5.2.3	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas de consulter le DPI du Canada avant de nommer, d'affecter ou de remplacer le DPI du de l'ASC.
4.5.2.4	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que le DPI de l'ASC possède une combinaison acceptable d'études, de formation et d'expérience aux fins de la Norme de qualification du groupe de la direction (EX) du CT.
4.6.1.1	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas de surveiller la conformité à la présente politique et aux instruments à l'appui au sein de l'ASC.
4.6.1.2	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas de conseiller en temps opportun le secrétaire du Conseil du Trésor du Canada lorsque des problèmes importants se présentent concernant la conformité à la présente politique et aux instruments à l'appui.
4.6.1.3	<b>Très faible</b>	Le CGSI ne prévoit pas que des mesures correctives appropriées et opportunes soient prises lorsque des problèmes importants de conformité se présentent au sein de leur ministère.
4.1.1.1	N/A	Non applicable car s'adresse au SCT.
4.1.1.1.2	N/A	Non applicable car s'adresse au SCT.
4.1.2.1.1	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.1.2.1.2	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.1.2.1.3	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.1.2.2	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.1.2.3	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.1.2.4	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.1.2.5	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.1.2.6	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.1.2.7	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.1	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.2	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.3	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.4	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.5	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.6	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.7	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.8	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.9	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.1.10	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.4.3.1	N/A	Non applicable car s'adresse à l'administrateur général de Service partagé Canada (SPC).
4.4.3.2	N/A	Non applicable car s'adresse à l'administrateur général de SPC.
4.5.1.1	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.5.1.2	N/A	Non applicable car s'adresse au DPI du Canada.
4.6.2.1.1	N/A	Non applicable car s'adresse au SCT.
4.6.2.1.2	N/A	Non applicable car s'adresse au SCT.
4.6.2.1.3	N/A	Non applicable car s'adresse au SCT.
4.6.2.2	N/A	Non applicable car s'adresse au SCT.

## Annexe M - Résultats de la pertinence pour la DSN

Indicateurs	Résultats	Justifications
Exigence	<b>Bon alignement</b>	La DSN pose les mêmes défis que la PSN, puisque de la même façon que la première, celle-ci indique qu'elle s'applique de la même façon que la PSN et nous renvoie à elle (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020, paragr. 2.1) qui stipule que : « La présente politique doit être lue en tenant compte d'autres exigences, y compris sans toutefois s'y limiter, des exigences en matière de protection des renseignements personnels, de langues officielles et d'accessibilité. D'autres exigences dans les politiques énoncées à la section 8 doivent être appliquées conjointement avec la présente politique. » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020, paragr. 2.2). Or, la même ambiguïté persiste par rapport au fait que les exigences qui doivent être appliquées conjointement ne sont pas formellement identifiées. Néanmoins, encore ici, la certitude existe quant au fait qu'il existe minimalement un certain niveau de pertinence à l'intégration des exigences de la DSN au sein du CGSI.
Raison d'être	<b>Mauvais alignement</b>	Le CGSI vise à : « garantir que la gestion <sup>8</sup> et la surveillance des investissements de l'ASC sont rigoureuses en fixant des processus de gouvernance, des exigences ainsi que des rôles et des responsabilités de haut niveau. » (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1). Au contraire, la DSN vise le même objectif que la PSN, c'est-à-dire que :« L'expérience du client face aux services et les activités opérationnelles du gouvernement sont améliorées par des approches de transformation numérique.» (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2020, paragr. 3.1.1). Encore une fois, il apparaît très difficile d'affirmer qu'il existe un lien direct entre les objectifs de ces deux instruments par que le CGSI est un document qui établit une structure, et non un document qui explique précisément les technicalités des activités opérationnelles tel que le veut la PSN.
Groupes cibles	<b>Bon alignement</b>	En vertu du CPPCT (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017), de par son statut de directive, la DSN s'adresse aux ministres et administrateurs généraux (paragr. 3.3) tout comme la PSN, qui de par son statut de directive (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 1), s'adresse plutôt aux directeurs et spécialistes fonctionnels.
Sujet de gestion	<b>Mauvais alignement</b>	Le Secrétariat du Conseil du Trésor classe ses instruments parmi approximativement sept sujets de gestion (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2017, paragr. 3.3). Or, selon sa classification, la DSN se trouve à encadrer la gestion des services et du numérique (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.a). Au contraire, en raison de son statut de cadre de gestion de projets de l'ASC attribuable au fait qu'il est le produit direct de la DGPP (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2019, art. 4.1.1) qui, tel que mentionné, encadre elle-même le sujet de gestion des actifs et des services acquis (Secrétariat du Conseil du Trésor, s.d.), il est possible de considérer que le CGSI est un instrument de l'ASC, qui encadre la gestion des actifs et des services acquis.

<sup>8</sup> Détermination, hiérarchisation, sélection, planification, définition, mise en œuvre, exploitation ou réalisation des avantages, et clôture.

## Annexe N - Résultats de la conformité à la DSN

No. d'articles	Résultats	Justifications
4.1.1.1	Très élevé	Le DPI est chargé de mettre en place et de présider un conseil d'examen de l'architecture ministériel de toutes les initiatives numériques dans le cadre d'une approche intégrée, c'est-à-dire au travers des conseils et comités existants du CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21).
4.1.1.6	Élevé	Le DPI est chargé d'approuver toutes les initiatives numériques, projets et approvisionnements, ce qui inclus les initiatives de la TI, de l'information et des données car il doit coprésider tous les PDD et PDR relatifs aux initiatives numériques en vertu du CGSI (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. A-1) et doit même être invité par le promoteur à le faire (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 19), il doit participer à l'élaboration de tous les marchés autonomes liés à l'approvisionnement concernant la GI-TI et aux initiatives numériques (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 17). De plus, le DPI est chargé de désigner un ou plusieurs délégués autorisés pour prendre des décisions en lien avec la GI-TI et le numérique (ASC2020a, p. 21). Cependant, le DPI n'est pas chargé d'approuver la composante de la TI et de l'information ou des données de l'ensemble des <b>stratégies et des plans</b> .
4.1.1.8	Élevé	Les investissements ministériels en matière de TI sont éclairées par la planification des investissements de l'ASC et sont intégrées dans le CGSI et toutes les initiatives de GI-TI doivent faire l'objet de consultation avec le DPI, ce qui inclut également l'élaboration de services (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 14). Cependant, le DPI n'est pas responsable des initiatives d'amélioration en matière de TI.
4.1.1.2.1	Très faible	Le DPI n'est pas chargé de présenter au conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada des propositions liées à la conception, à l'élaboration, à l'installation et à la mise en œuvre d'initiatives numériques lorsque le ministère est disposé à investir au moins l'un des montants suivants afin de régler le problème ou de bénéficier de l'occasion pour les initiatives représentant dix millions de dollars (en raison de l'ECOGP de 3 de l'ASC).
4.1.1.2.2	Très faible	Le DPI n'est pas chargé de présenter au conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada des propositions liées à la conception, à l'élaboration, à l'installation et à la mise en œuvre d'initiatives numériques qui comportent des technologies émergentes.
4.1.1.2.3	Très faible	Le DPI n'est pas chargé de l'information n'est pas responsable de présenter au conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada des propositions liées à la conception, à l'élaboration, à l'installation et à la mise en œuvre d'initiatives numériques qui exigent une exception à la présente directive ou à d'autres directives liées à la politique.
4.1.1.2.4	Très faible	Le DPI n'est pas chargé de l'information n'est pas responsable de présenter au conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada des propositions liées à la conception, à l'élaboration, à l'installation et à la mise en œuvre d'initiatives numériques qui sont catégorisées au niveau Protégé B ou inférieur et utilisant un modèle de déploiement autre que le nuage public pour l'hébergement d'applications (y compris l'infrastructure), le déploiement d'applications ou le développement d'applications;
4.1.1.2.5	Très faible	Le DPI n'est pas chargé de l'information n'est pas responsable de présenter au conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada des

		propositions liées à la conception, à l'élaboration, à l'installation et à la mise en œuvre d'initiatives numériques tel qu'indiqué par le DPI du Canada.
4.1.1.3	<b>Très faible</b>	Bien qu'il existe un conseil d'examen de l'architecture ministériel à l'ASC (ASC2020a, p. 21), Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que les propositions présentées au conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada soient d'abord évaluées par le conseil d'examen de l'architecture ministériel, lorsqu'il en existe un.
4.1.1.4	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que les propositions soient présentées au conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada après l'examen des cas conceptuels des projets numériques conformément aux « Procédures obligatoires pour les cas conceptuels des projets numériques » et avant l'élaboration d'une présentation au Conseil du Trésor ou d'un modèle d'analyse de rentabilisation ministériel.
4.1.1.5	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que les initiatives ministérielles présentées au conseil d'examen de l'architecture intégrée du gouvernement du Canada soient évaluées en fonction des exigences de l'annexe A : Procédures obligatoires pour l'évaluation de l'architecture intégrée, et de l'annexe B : Procédures obligatoires pour les interfaces de programmation d'applications.
4.1.1.7	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de produire le rapport ministériel sur les dépenses en matière de TI et les rapports de mise à jour de la gestion en continu du portefeuille des applications.
4.1.1.9	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de participer, en tant que fournisseur de services ou d'utilisateur de services, à la conception, à la planification, à l'évolution et à la surveillance des solutions et services de la TI à l'échelle du gouvernement.
4.1.1.10	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé le DPI du Canada sur les décisions, les plans, les stratégies, les orientations, les progrès, les risques et les enjeux liés aux initiatives qui touchent la prestation ou l'utilisation de services de la TI au sein de l'ASC ou dans l'ensemble des ministères.
4.2.1.1	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que la rétroaction des clients, y compris la rétroaction des clients en direct, les sondages sur la satisfaction des clients et les tests « expérience utilisateur » soit recueillie et utilisée pour améliorer les services conformément à l'orientation et aux directives du SCT.
4.2.1.2	<b>Très faible</b>	Le DPF, en tant qu'agent désigné pour les services, n'est pas responsable de veiller à ce que les services en ligne nouvellement conçus ou révisés fournissent au client l'état de leur demande en temps réel conformément à l'orientation et aux directives du SCT.
4.2.1.3	<b>Très faible</b>	Le DPF, en tant qu'agent désigné pour les services, n'est pas responsable d'élaborer et mettre à jour chaque année un répertoire des services ministériels conformément à l'orientation et aux directives du SCT.
4.2.1.4	<b>Très faible</b>	Le DPF, en tant qu'agent désigné pour les services, n'est pas responsable de collaborer avec le SCT en vue de rendre le répertoire des services ministériels disponible au moyen du Portail du gouvernement ouvert du Canada, conformément à l'orientation et aux directives du SCT.
4.2.1.5	<b>Très faible</b>	Le DPF, en tant qu'agent désigné pour les services, n'est pas responsable de veiller à l'élaboration, la gestion et l'examen régulier des normes de service, des cibles connexes et de l'information sur le rendement, pour tous les services et tous les modes de prestation des services utilisés, conformément à l'orientation et aux directives du SCT.
4.2.1.6	<b>Très faible</b>	Le DPF, en tant qu'agent désigné pour les services, n'est pas responsable de veiller à ce que l'information sur le rendement en temps réel pour les normes de

		service soit disponible par l'entremise du site Web du ministère, conformément à l'orientation et aux directives du SCT.
4.2.1.7	<b>Très faible</b>	Le DPF, en tant qu'agent désigné pour les services, n'est pas responsable de veiller à ce que chaque service soit régulièrement examiné avec les clients, les partenaires et les intervenants, en collaboration avec le DPI, le cas échéant, au moins une fois tous les cinq ans afin d'identifier les améliorations possibles, y compris la révision de la conception pour assurer l'accent sur les clients, la facilitation par le numérique, la disponibilité et l'adoption en ligne, l'efficacité, les ententes de partenariat et d'autres approches de prestation des services.
4.3.1.1	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'établir une architecture d'information ministérielle en harmonisation avec les normes pangouvernementales établies.
4.3.1.2	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que les systèmes numériques constituent le mode privilégié de création, de saisie et de gestion de l'information.
4.3.1.3	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que l'information et les données soient gérées pour permettre, dans la mesure du possible, l'interopérabilité des données, la réutilisation et le partage au sein des ministères et avec d'autres ministères à l'échelle du gouvernement afin d'éviter les répétitions et maximiser l'utilité, tout en respectant les exigences en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels.
4.3.1.4	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que l'information ministérielle soit créée dans un format accessible, le cas échéant, conformément aux lignes directrices du SCT.
4.3.1.5	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'établir et de tenir à jour des taxonomies ou des structures de classification afin de gérer, de stocker, de chercher et de récupérer de l'information et des données dans tous les formats, conformément aux normes pangouvernementales établies.
4.3.1.6	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de consigner les pratiques de gestion du cycle de vie au sein du ministère qui s'harmonisent avec la nature ou l'objet de l'information ou des données et qui répondent aux exigences en matière de responsabilité, d'intendance, de mesure du rendement, de production de rapports, ainsi que des exigences prévues par la loi.
4.3.1.7	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'établir, mettre en œuvre et respecter les périodes de conservation de toute l'information et de toutes les données, le cas échéant, selon leur format.
4.3.1.8	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'élaborer un processus de disposition consigné et entreprendre des activités de disposition régulières pour toute l'information et toutes les données, le cas échéant.
4.3.1.9	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de protéger l'information et les données en consignand et atténuant les risques et en tenant en compte la valeur opérationnelle de l'information, les risques juridiques et réglementaires, l'accès à l'information, la sécurité de l'information et la protection des renseignements personnels.
4.3.1.10	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de déterminer l'information ayant une valeur opérationnelle en s'appuyant sur une analyse des fonctions et des activités exécutées par le ministère pour faciliter ou appuyer le mandat que lui confère la loi.
4.3.1.11	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé maximiser l'élimination des restrictions d'accès à l'information ministérielle déterminée comme ayant une valeur archivistique avant qu'elle soit transférée à Bibliothèque et Archives Canada (BAC) dans le cadre des activités d'élimination prévues.

4.3.1.12	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce qu'une solution intégrée de gestion de l'information approuvée par le gouvernement du Canada soit utilisée afin de consigner les activités, les décisions et les processus de prise de décisions opérationnels.
4.3.1.13	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de déterminer, établir, mettre en œuvre et maintenir des répertoires ministériels désignés où l'information ayant une valeur opérationnelle est gérée pendant son cycle de vie, tout en respectant les exigences en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels.
4.3.1.14	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que la qualité de l'information soit gérée et préservée pour satisfaire aux exigences et aux attentes des utilisateurs afin de répondre aux besoins opérationnels, aux responsabilités et aux exigences de conservation à long terme.
4.3.2.1	<b>Très faible</b>	Les gestionnaires ne sont pas chargé d'informer les employés de leur obligation de consigner leurs activités et leurs décisions ayant une valeur opérationnelle.
4.3.3.1	<b>Très faible</b>	Les employés ne sont pas chargé de consigner leurs activités et leurs décisions ayant une valeur opérationnelle.
4.4.1.1	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de fournir des services de la TI qui répondent aux priorités de l'ASC, aux besoins en matière d'exécution des programmes et aux besoins opérationnels.
4.4.1.2	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé veiller à ce que les décisions et les mesures liées à la TI soient orientées par le plan pangouvernemental du DPI du Canada et la priorisation de la demande du gouvernement du Canada pour des services et des actifs de la TI.
4.4.1.3	<b>Très faible</b>	Si des solutions pangouvernementales existent au sein de l'ASC, elles sont toutefois surtout liées à la gestion de projet spatiaux d'envergure à portée pluri ministérielle et non aux services et au numérique. Donc, le DPI n'est pas chargé d'adopter des solutions pangouvernementales au sein de l'ASC.
4.4.1.4	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'élaborer et maintenir des pratiques et des processus ministériels en matière de gestion de la TI en tenant compte de la Bibliothèque de l'infrastructure des technologies de l'information (BITI) et des Objectifs de contrôle de l'information et des technologies associées (COBIT), tout en accordant la priorité à la gestion des actifs de la TI, au catalogue de services de la TI et à l'établissement des coûts et des tarifs des services de la TI, le cas échéant.
4.4.1.5	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'élaborer, mettre en œuvre et entretenir des stratégies ministérielles en vue de produire ou d'utiliser des services et solutions de la TI pangouvernementaux, et ce, en fonction du plan ministériel intégré sur les services, l'information, la TI et la cybersécurité.
4.4.1.6	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de collaborer à la transformation opérationnelle facilitée par le numérique avec le responsable opérationnel et les autres intervenants.
4.4.1.7	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé n'est pas responsable d'identifier les technologies émergentes qui pourraient potentiellement contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du ministère et du gouvernement du Canada
4.4.1.8	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que les services de la TI soient conçus et gérés en vue d'appuyer l'interopérabilité.
4.4.1.9.1	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'appuyer l'utilisation des services d'informatique en nuage en premier en veillant à ce qu'ils soient désignés et évalués comme la principale option de prestation de services lors du lancement de nouveaux investissements, initiatives, stratégies et projets en matière de TI par des ministères, l'ensemble du gouvernement et des regroupements de collectivités d'intérêt.

4.4.1.9.2	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'appuyer l'utilisation des services d'informatique en nuage en premier en veillant à ce qu'ils soient adoptés lorsqu'ils constituent l'option la plus efficace pour répondre aux besoins opérationnels;
4.4.1.9.3	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé d'appuyer l'utilisation des services d'informatique en nuage en premier en veillant à ce qu'ils soient conformes aux lois, aux politiques et aux normes fédérales pertinentes sur la protection des renseignements personnels et la sécurité.
4.4.1.10	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à ce que des installations informatiques situées à l'intérieur des frontières géographiques du Canada ou dans des locaux à l'étranger appartenant à un ministère du gouvernement du Canada, telle qu'une mission diplomatique ou consulaire, soient considérées et évaluées en tant qu'option principale pour la prestation des services impliquant toute l'information et toutes les données électroniques délicates sous le contrôle du gouvernement qui est classée Protégé B, C ou Classifié.
4.4.1.11.1	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de rédiger des avis destinés aux utilisateurs autorisés des dispositifs et des réseaux pour les informer des attentes quant à l'utilisation acceptable et inacceptable des dispositifs et des réseaux électroniques du gouvernement du Canada, y compris un lien vers la Politique sur les services et le numérique et des instructions à consulter à l'annexe C : Exemples d'utilisation acceptable des dispositifs et des réseaux (liste non exhaustive) et l'annexe D : Exemples d'utilisation inacceptable des dispositifs et des réseaux (liste non exhaustive);
4.4.1.11.2	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de rédiger des avis destinés aux utilisateurs autorisés des dispositifs et des réseaux pour les informer des pratiques de surveillance des réseaux électroniques en vigueur dans leur propre ministère ou par Services partagés Canada (SPC), conformément à l'annexe E : Protection des renseignements personnels et surveillance liées à l'utilisation des dispositifs et réseaux.
4.4.1.12	<b>Très faible</b>	Le DPI n'est pas chargé de veiller à la conformité avec les procédures établies pour accéder aux mécanismes alternatifs de prestation de services à SPC au besoin,
4.4.2.1	<b>Très faible</b>	Il n'y a pas d'agent désigné pour la cybersécurité de désigné dans le CGSI, ni de dirigeant principal de la sécurité (DPS). Aussi, aucune fonction n'est responsable de collaborer avec le DPI pour veiller à ce que les exigences en matière de cybersécurité et les mesures appropriées soient appliquées dans le cadre d'une approche axée sur le risque et le cycle de vie afin de protéger les services de la TI, conformément à l'annexe B de la Directive sur la gestion de la sécurité : Procédures obligatoires relatives aux mesures de sécurité de la technologie de l'information.
4.4.2.2	<b>Très faible</b>	Il n'y a pas d'agent désigné pour la cybersécurité de désigné dans le CGSI, ni de DPS. Aussi, aucune fonction n'est responsable de collaborer avec le DPI pour veiller à ce que des plans, des processus et des procédures ministériels soient en place pour réagir aux événements de cybersécurité et signaler les incidents aux autorités pertinentes et aux intervenants touchés, conformément au Plan de gestion des événements de cybersécurité du Canada.
4.4.2.3	<b>Très faible</b>	Il n'y a pas d'agent désigné pour la cybersécurité de désigné dans le CGSI, ni de DPS. Aussi, aucune fonction n'est responsable de collaborer avec le DPI pour prendre des mesures immédiates au sein de l'ASC pour évaluer les répercussions s'il y a atteinte à la vie privée, ni de mettre en œuvre des mesures d'atténuation en réponse à des événements de cybersécurité.
4.4.2.4	<b>Très faible</b>	Il n'y a pas d'agent désigné pour la cybersécurité de désigné dans le CGSI, ni de DPS. Aussi, aucune fonction n'a pour responsabilité de collaborer avec le DPI

		pour faire la liaison avec le bureau de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels de l'ASC et le Commissariat de la vie privée en cas d'atteinte substantielle à la vie privée.
4.5.1.1	<b>Très faible</b>	Si le DPI fournit un leadership fonctionnel au niveau de sa participation aux PDD et PDR pour les initiatives de GI-TI et numériques (Agence spatiale canadienne, 2020a, p. 21), son leadership ne semble pas aller dans le sens de la DSN.