

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

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

SUR

L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES OUTILS ET PRATIQUES DU
CADRE DE GOUVERNANCE ET DE SURVEILLANCE DES
INVESTISSEMENTS (CGSI)

TRAVAIL PRÉSENTÉ

À

MADAME SYLVIE LEFRANÇOIS

COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ DE STAGE

ENP 7969-S – STAGE

PAR

ELIE NAHIMANA

JANVIER 2021

Table des matières

ACRONYMES	IV
TABLEAUX ET GRAPHIQUES	V
REMERCIEMENTS	VI
OBJECTIF DU RAPPORT	VII
SOMMAIRE EXÉCUTIF	VII
INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : CONTEXTE ET MANDAT D'ÉVALUATION	2
1.1 PRESENTATION DE L'AGENCE SPATIALE CANADIENNE	2
1.2 CONTEXTE HISTORIQUE DU CGSI DE L'ASC.....	2
1.3 MANDAT DE L'ÉVALUATION	3
1.3.1 Mandat général	3
1.3.2 Mandat spécifique et description des besoins	3
PARTIE 2 : PRÉSENTATION DU CADRE DE GOUVERNANCE ET DE SURVEILLANCE DES INVESTISSEMENTS	4
2.1 RAISON D'ÊTRE DU CGSI	4
2.2 OBJECTIFS DU CGSI DE L'ASC	5
2.3 RESULTATS ESCOMPTES DU CGSI	5
2.4 POPULATIONS CIBLES DU CGSI.....	6
2.5 GOUVERNANCE DU CGSI	6
2.6 RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIERES	6
2.7 METHODE D'INTERVENTION LIEE AU CADRE	6
2.8 MODELE LOGIQUE DU CGSI	7
PARTIE 3 : STRATÉGIE D'ÉVALUATION	7
3.1 COMPREHENSION DES CONCEPTS.....	7
3.1.1 Efficacité des outils	7
3.1.2 Pratiques	8
3.2 IDENTIFICATION DES ELEMENTS QUI FONT OBJET D'ÉVALUATION.....	8
3.3 PRECISION DU MANDAT D'ÉVALUATION.....	8
3.4 HYPOTHESES, QUESTIONS ET INDICATEURS D'ÉVALUATION	9
3.4.1 Hypothèses.....	9
3.4.2 Questions d'évaluation	9
3.4.3 Indicateurs	10
PARTIE 4 : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	11
4.1 CADRE THEORIQUE	11
4.2 TYPE D'ÉVALUATION	11
4.2.1 Évaluation formative.....	11
4.2.2 Approche évaluative	11
4.3 EXPLICATION DU CHOIX DE METHODES D'ÉVALUATION	12
4.4 METHODES UTILISEES POUR COLLECTER LES DONNEES	12
4.4.1 Recueil de textes	12
4.4.2 Entrevues semi-dirigées	13
4.4.3 Sondage	14

4.4.4 Benchmarking	14
4.5 OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES	14
4.5.1 Matrice d'évaluation.....	14
4.5.2 Guide d'entrevue.....	15
4.5.3 Questionnaire de sondage	15
4.6 ANALYSE DES DONNEES.....	15
4.6.1 Procédure d'analyse des données.....	16
4.6.2 Analyse qualitative.....	16
4.6.3 Grille de codification des données selon l'étude de Mu	17
4.6.4 Analyse statistique descriptive.....	19
4.6.4.1 Paramètres fixés pour le niveau d'atteinte d'objectif	19
4.6.4.2 Distribution de fréquences	20
4.6.4.3 Moyenne	20
4.7 INTERPRETATION DES RESULTATS	21
4.7.1 Tableaux des fréquences.....	21
4.7.2 Représentation graphique des fréquences.....	25
4.7.3 Vérification des hypothèses	26
4.7.3.1 Constat général sur la vérification des hypothèses	28
4.8 LIMITES ET CONSIDERATIONS ETHIQUES.....	28
PARTIE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	28
5.1 EXPLICATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	28
CONCLUSION	32
RECOMMANDATIONS	33
BIBLIOGRAPHIE	35
ANNEXES.....	37
ANNEXE 1 : GRAPHIQUE 4 - MODELE LOGIQUE.....	37
ANNEXE 2 : TABLEAU 8 - MATRICE D'ÉVALUATION DU CGSI	38
ANNEXE 3 : TABLEAU 9 - MATRICE D'ÉVALUATION SUR LE BENCHMARKING	41
ANNEXE 4 : TABLEAU 10 - STATISTIQUES DES PRESENTATIONS AU CRII	41
ANNEXE 5 : GUIDE ET DEROULEMENT D'ENTREVUE SEMI-DIRIGEE	42
ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE DE SONDAJE.....	46

ACRONYMES

Abréviation	Signification
ASC	Agence spatiale canadienne
BC	Business case
BGPE	Bureau de gestion de projets d'entreprise
CG	Cadre de gouvernance
CGSI	Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements
CP	Charte de projet
CRII	Comité de revue et d'intégration des investissements
CT	Conseil du Trésor
DGs	Directeurs généraux
ECOGP ou OPMCA	Évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet / Organizational project management capacity assessment
ENAP	École nationale d'administration publique
EPMO	Enterprise project management office
G&C	Grants and contributions
GP	Gestion de projet
IGMF	Investment governance and monitoring framework
IIRB	Integrated investment review board
PE	Protocoles d'entente
PMP	Project management plan
PRÉ-CRII	Pré-comité de revue et d'intégration des investissements
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
S et C	Subventions et contributions
UQAM	Université du Québec à Montréal

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Liste des tableaux

Titre du tableau	Pages
Tableau 1 : Catégories de répondants et nombre d'entrevues	13
Tableau 2 : Grille de codification des données selon l'étude de Mu	17
Tableau 3 : Thèmes et méthodes d'attribution de scores	20
Tableau 4 : Perception des directeurs sur le niveau de l'efficacité des outils et pratiques	21
Tableau 5 : Perception des gestionnaires sur le niveau de l'efficacité des outils et pratiques	22
Tableau 6 : Comparaison de la perception des directeurs et gestionnaires sur le niveau de l'efficacité des outils et pratiques du CGSI	23
Tableau 7 : Perception des directeurs et gestionnaires sur l'efficacité des outils et pratiques du CGSI	27
Tableau 8 : Matrice d'évaluation du CGSI	38
Tableau 9 : Matrice d'évaluation sur le Benchmarking	41
Tableau 10 : Statistiques des présentations au CRII	41

Liste des graphiques

Titre du graphique	Pages
Graphique 1 : Histogramme de fréquences au niveau des directeurs	25
Graphique 2 : Histogramme de fréquences au niveau des gestionnaires	26
Graphique 3 : Histogramme de fréquences de vérification d'hypothèses	27
Graphique 4 : Modèle logique	37
Graphique 5 : Schéma des processus et des produits livrables du CGSI	47

REMERCIEMENTS

C'est avec un sentiment de gratitude que je remercie l'Agence spatiale canadienne de m'avoir accepté comme stagiaire au sein de son organisation, au moment où le monde entier était frappé de plein fouet par la pandémie causée par la COVID-19 et que les offres de stages au sein des organisations devenaient très rares.

Je remercie, en particulier, mon encadreur de stage, Monsieur Éric Thibeault pour sa disponibilité, sa flexibilité, sa compréhension et ses qualités de leader conciliant et inspirant. Il m'a toujours donné l'heure juste dans ses rétroactions sur mes travaux. Ses rencontres de travail me manqueront beaucoup mais marqueront ma vie professionnelle pour toujours.

Un grand merci à ma superviseuse de stage Mme Sylvie Lefrançois que je recommande d'ailleurs fortement aux étudiants qui auront la chance de l'avoir comme professeure. Je la remercie pour son professionnalisme, son expertise en évaluation dont j'ai grandement profité, pour ses conseils, sa compréhension et surtout pour les demandes de courts délais.

Merci aux 19 personnes qui ont accepté de m'accorder les entrevues malgré leurs plages horaires chargées.

Je remercie toute ma famille et les amis proches qui m'ont soutenu et encouragé malgré le contexte de pandémie parfois angoissant. Le COVID-19 n'a pas facilité les choses.

Je suis fier d'avoir eu cette opportunité de vivre une expérience professionnelle enrichissante, à de nombreux niveaux, que ce soit dans la mise en application des concepts en évaluation de programmes ou en me familiarisant avec les techniques d'évaluation.

Merci aussi à mes coéquipiers Jérémy Poulin, Francis Charbonneau-Majeau et Martin Robin pour des rencontres d'équipe conviviales.

Merci à Monsieur Jasmin Bourdon pour son appui au niveau informationnel et matériel au sein de l'Agence et pour ses petits messages d'encouragement.

OBJECTIF DU RAPPORT

Le présent rapport présente la synthèse des résultats d'une évaluation qualitative sur l'efficacité des outils et des pratiques du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI) de l'Agence spatiale canadienne (ASC). Cette évaluation permettra une prise de décisions éclairées sur la manière dont l'organisation peut s'améliorer en continu en utilisant, d'une façon efficace, les outils qui sont présentés dans le CGSI et en s'améliorant dans les pratiques qui y sont proposées. Le rapport présente aussi certains outils dont l'ASC pourra se servir pour faire l'évaluation de son Cadre de gouvernance d'une façon régulière.

Le rapport est structuré en cinq grandes parties :

- Contexte et mandat de l'évaluation;
- Présentation du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements;
- Stratégie d'évaluation;
- Méthodologie d'évaluation;
- Présentation des résultats

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Notre mandat était d'évaluer l'efficacité des outils et des pratiques de la version D du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements. Cela revenait à vérifier la pertinence des outils du Cadre aux vues des utilisateurs. Est-ce que ces derniers connaissaient les outils dont ils se servent dans leurs fonctions ? Connaissent-ils leur importance. L'autre aspect consistait à cueillir les perceptions des utilisateurs sur l'efficacité desdits outils et les pratiques qui sont d'usage à l'ASC.

Pour y arriver, nous avons fait d'abord une revue de littérature des documents (interne et externe) de l'ASC que nous avons jugés importants. Les documents retenus ont été cités directement dans ce rapport pour la mise en contexte. Ensuite, nous avons réalisé des entrevues auprès des 19 répondants qui couvraient l'ensemble des secteurs de l'Agence. Enfin, nous avons fait une analyse statistique des données afin de pouvoir arriver à des résultats fiables.

Nos résultats révèlent des aspects positifs et moins positifs. Les utilisateurs, notamment les receveurs d'informations, devraient s'approprier de plus en plus les outils dont ils se servent dans le cadre de leurs fonctions. La maîtrise des outils dont ils font usage régulièrement devrait être la clé du succès pour produire davantage de meilleurs résultats. Quant aux concepteurs des outils, notamment les producteurs d'informations, ils devraient garder à l'esprit que de bons outils doivent contenir toutes les informations nécessaires. Ces dernières devraient être claires et précises. Les outils devraient garder l'aspect convivial et facile d'usage pour produire de meilleurs résultats. Les lignes qui suivent relèvent certains constats de notre évaluation. Cette dernière fait remarquer deux constats positifs et cinq moins positifs :

Constats positifs

Les constats positifs représentent le consensus de tous les répondants quant à leurs perceptions sur l'efficacité des outils et pratiques du CGSI. Ces perceptions ont été corroborées par des analyses statistiques que nous avons réalisées lors du traitement des données. En effet, nous avons constaté que :

- Malgré les efforts à fournir dans leur travail en utilisant les outils et pratiques recommandés dans le CGSI, les répondants sont d’avis que lesdits outils et pratiques sont nécessaires et importants. Leur usage permet à l’ASC de s’améliorer en continu et d’être plus efficace en gestion de projets et investissements.
- Tous les participants aux entrevues soutiennent que les outils et les pratiques du CGSI ont une efficacité acceptable au-delà du minimum et aident à l’atteinte des résultats escomptés. Une fois améliorés, ils permettront une meilleure efficacité organisationnelle et une performance optimale des investissements.

Constats moins positifs

Les constats moins positifs regroupent les inquiétudes soulevées par les répondants. Ces inquiétudes sont en rapport avec les comités et pratiques en usage à l’Agence, mais aussi en rapport avec la qualité des consultations sur des projets entre les différents secteurs ainsi que l’inefficacité de l’application Livelink. La nouvelle version du CGSI a conféré davantage des pouvoirs de décision aux comités directeurs. Certaines de ces décisions sont prises après consultations auprès des secteurs concernés par un projet ou un investissement. Elles devraient aussi être prises par des comités formels et selon les pratiques formelles du CGSI. Cependant, les résultats de l’évaluation montrent qu’il existe encore de la place à l’amélioration à cause des constats moins positifs suivants :

- Les comités directeurs devraient jouer pleinement leurs rôles et exercer leur pouvoir dans la gestion et la surveillance des projets et investissements. Certains directeurs sont incertains sur les décisions qu’ils doivent prendre. Ils multiplient des réunions pour avoir des différents points de vue. Le problème résulterait du manque de maturité de certains membres des comités directeurs, mais aussi, de la définition moins claire de leurs rôles et responsabilités.
- Il existe des comités et pratiques non formels, dont le Pré-CRII et ses rencontres. L’existence d’une telle situation dans une organisation peut encourager le non-respect des règles. Certains employés risqueraient de prendre l’habitude de ne pas accorder d’importance aux exigences formelles auxquelles ils devraient se conformer.
- Les rencontres à l’Agence sont au-delà de la normale qui est de 3,5 heures par semaine¹. Cela est lié aux pratiques non formelles mais aussi à l’existence de plusieurs comités qui occasionnent la tenue de plusieurs rencontres. Il faudrait éviter de multiplier des rencontres. Ces dernières deviennent moins productives parce qu’il manque le temps de les préparer et de bien réviser les dossiers. Aussi, les rencontres non nécessaires de dernière minute devraient être évitées le plus possible sauf en cas d’urgence. Nous croyons que 3,5 heures sont peu pour une organisation comme l’Agence spatiale canadienne. Cependant, nous pensons que 8 heures par semaines sont trop élevées. 5 heures par semaines seraient raisonnables. Cela équivaldrait à une heure de rencontre par jour de travail.

¹ Les salariés passent 8 heures par semaines en réunion (Fabien Soyez & Journaliste Web et Community Manager, s. d.). Voir la référence de l’article dans la bibliographie.

- Un certain nombre de projets ou de dossiers sont refusés lors des rencontres des comités directeurs alors que ces derniers représentent les secteurs qui ont été consultés pendant les différentes étapes du projet. Cela s'explique par le fait que les informations échangées entre les secteurs concernés par un projet sont moins précises et complètes. Il faudra renforcer la qualité des consultations.
- Les ressources humaines, financières et matérielles qui sont consacrées à l'opérationnalisation du CGSI ne sont pas connues. Il est important de les connaître afin d'évaluer les coûts-bénéfices du CGSI par rapport aux résultats. Ça permettra aussi de vérifier si les ressources allouées sont suffisantes et les ajuster au besoin.
- L'application Livelink ne répond pas adéquatement aux besoins de ses utilisateurs, surtout dans la recherche ou archivage des informations en rapport avec la gestion des projets et investissements.

Recommandations

De tout ce qui précède, nous avons formulé des recommandations suivantes, en rapport notamment avec les constats moins positifs. Les recommandations tiennent compte des points de vue des intervenants et de l'analyse des données de l'évaluation. Elles visent l'amélioration des outils et pratiques du CGSI. Nous recommandons à l'ASC de :

- Offrir des formations de mise à niveau en gestion de projets complexes pour les directeurs et les analystes dont le rendement n'est pas souvent au rendez-vous. Cette formation permettra de renforcer leur rigueur dans l'étude et la gestion des projets et investissements de l'ASC. Les analystes devraient avoir le temps nécessaire pour émettre des avis bien documentés.
- Abroger les comités et pratiques qui ne sont pas recommandés par le Cadre quand il s'agit de prendre des décisions sur des projets ou investissements. Seuls les comités et pratiques formels devraient être d'usage à l'ASC afin de respecter la raison d'être du CGSI et d'éviter une évaluation qui risquerait d'être biaisée. Si les comités non formels continuent de prendre des décisions, au bout du compte, les résultats seront attribués aux comités et pratiques formels du Cadre alors que ce n'est pas le cas, Il serait alors difficile d'évaluer à juste valeur l'efficacité des outils et pratiques tels que proposés par le CGSI.
- Solliciter les services d'une entreprise d'experts conseils en rendement pour définir le temps normal requis pour le traitement des dossiers, du plus simple au plus complexe. Ces experts pourront aussi suggérer le nombre adéquat de rencontres par semaine à l'ASC. Il faudrait par la suite être ferme dans l'application de ce temps requis qui devrait être estimé selon la nature des dossiers en tenant compte des aléas qui peuvent affecter ce délai.
- Demander aux employés concernés par l'utilisation du CGSI, dans les différents secteurs, de noter le nombre d'heures par jour qu'ils consacrent à l'activité en rapport avec le Cadre. Cet exercice se ferait sur toute la période de l'année financière. Le nombre total d'heures pourrait être multiplié par l'équivalent du

taux horaire de chacun. Cela permettra de documenter le temps, les ressources humaines, financières et matérielles consacrées à l'opérationnalisation du CGSI pour en déduire son coût réel.

- Exiger aux demandeurs d'informations de formuler leurs demandes par écrit et de façon précise. Les fournisseurs d'informations devraient, à leur tour, répondre par écrit et de façon la plus claire possible. Cela aiderait à détecter à quel niveau se trouve la faille et la corriger le plus vite possible. Cela permettrait aussi d'améliorer les consultations et échanges d'informations à l'ensemble du secteur programmatique, mais aussi avec le secteur corporatif quand il s'agit de comprendre ou clarifier le contenu de l'outil à utiliser.
- Les services TI devraient offrir une formation pratique obligatoire en présentiel, une fois par année, à ceux qui utilisent régulièrement Livelink. Ils devraient aussi consulter les secteurs pour comprendre leurs besoins afin de rendre cette application efficace et conviviale. Ils devraient finalement fournir un guide d'utilisation très simple, de deux à trois pages au maximum.

Conclusion globale du sommaire

Notre évaluation conclut que le CGSI et son application répondent aux besoins de l'organisation en termes de gestion et de surveillance des investissements. Les outils et pratiques du CGSI sont à un niveau d'efficacité acceptable. Cependant, un effort continu pour une amélioration continue est fortement recommandé afin d'arriver à un résultat optimal. Nous espérons que la mise en application des recommandations de notre évaluation améliorera l'efficacité des outils et pratiques du CGSI. L'efficacité de cette dernière permettra une meilleure efficacité organisationnelle et une performance optimale dans la gestion de projets et investissements. Cette performance permettra aussi à l'Agence le maintien de la bonne réputation qui augmentera la confiance auprès de ses partenaires (public et privés, nationaux et internationaux) dont les Agences centrales et auprès du grand public.

INTRODUCTION

Les organisations publiques et privées jouent un rôle capital dans l'offre de produits et services à la population. En plus du souhait d'une efficacité organisationnelle, elles cherchent aussi à améliorer la qualité des produits et services qu'elles offrent. Pour arriver à cette performance, elles ont recours à l'évaluation de leurs activités.

« L'évaluation du programme consiste avant tout à porter un jugement sur le mérite ou la valeur d'un programme ou d'une de ses composantes. Cependant, le spectre des visées s'est élargi avec le temps. Peu à peu, l'évaluation en est venue à assister la prise de décision, l'imputabilité, l'amélioration des programmes ou des organisations dans leur ensemble, le renforcement des capacités et du pouvoir d'agir du personnel rattaché au programme, de ses clients ou du public en général, le progrès social ainsi que la bonification de nos connaissances qui traitent de construits sociaux et théories sociales » (Guillemette et al., 2012a, p.19).

Pour les organisations publiques, les évaluations sont aussi soumises à des politiques d'obligations de résultats selon leurs paliers gouvernementaux. L'Agence spatiale canadienne (ASC) qui nous a confié le mandat de l'évaluation de l'efficacité des outils et pratiques de son Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI), est soumise à la politique sur les résultats du Secrétariat du Conseil de Trésor (SCT)², entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2016.

La performance et les résultats sont des concepts clés de gestion. Ils constituent un cadre officiel de gestion pour de nombreux organismes et administrations publiques.

« Cette conception de la performance renvoie à son management et à sa mesure puisqu'il s'agit bel et bien des capacités permettant de « conduire le cours de l'action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». Elle lie ainsi les objectifs et les moyens aux résultats par et dans l'action organisationnelle, managériale, stratégique et d'apprentissage. Par « résultats », on désigne quatre catégories particulières d'extraits- effets-impacts mesurables que les gestionnaires d'un système public d'offres de services doivent intégrer dans leur quête de performance globale (Mazouz, 2017).

Pour répondre adéquatement à cette politique ainsi qu'à d'autres politiques la concernant, l'ASC a mis en place un outil (CGSI) qui lui sert de guide pour bien faire le suivi et le contrôle de la gestion de ses projets et investissements.

Dans cette optique, la politique contribue à la détermination du gouvernement fédéral à améliorer les produits et services qu'il offre aux citoyens. L'Agence spatiale canadienne est appelée à une combinaison des catégories de résultats et des capacités dont elle doit faire preuve pour évoluer en priorisant la qualité de services et de gestion qu'elle doit offrir aux citoyens (individus et entreprises).

Pour y arriver, il faut s'assurer que les outils et les pratiques que l'organisation a mis en place sont efficaces et que l'ASC évolue dans une logique d'efficacité organisationnelle. C'est dans ce cadre que s'inscrit le mandat spécifique qui nous a été confié : évaluation de l'efficacité des outils et des pratiques du CGSI.

Dans ce travail, nous décrivons les livrables demandés par le mandataire, la méthodologie utilisée durant cette évaluation, les constats et les recommandations.

² Canada, S. du C. du T. du. (2016a, juin 8). *Politique sur les résultats*. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=3130>

PARTIE 1 : CONTEXTE ET MANDAT D'ÉVALUATION

1.1 Présentation de l'Agence spatiale canadienne

L'Agence spatiale canadienne (ASC) est un organisme gouvernemental fédéral qui a été fondé en 1990 en vertu de la Loi (L.C.1990, ch.13) sur l'Agence spatiale canadienne (Ministère de la justice, 2019). Elle a pour mission de promouvoir l'exploitation et l'usage pacifique de l'espace, de faire progresser la connaissance de l'espace au moyen de la science et de faire en sorte que les Canadiens tirent profit des sciences et techniques spatiales sur les plans, tant social qu'économique. Dans l'exercice de ses pouvoirs et fonctions, l'Agence intervient pour toutes les questions spatiales de compétence fédérale qui ne sont pas attribuées de droit à d'autres ministères ou organismes fédéraux. L'Agence spatiale canadienne fait partie des organismes gouvernementaux fédéraux qui sont concernés par la politique sur les résultats du gouvernement du Canada qui consiste à faire des évaluations sur la performance et l'efficacité des programmes à la lumière de la Loi sur les finances publiques (Canada-Secrétariat du conseil du Trésor, 2016) .

Au sein du gouvernement du Canada, « ..., l'évaluation veut dire la collecte et l'analyse systématique et neutre de données probantes en vue d'évaluer le bien-fondé, le mérite ou la valeur des programmes, projets ou politiques mis en place par l'organisme concerné. L'évaluation doit guider la prise de décisions, les améliorations, l'innovation et la reddition de comptes. Elle porte habituellement sur les programmes, les politiques et les priorités et examine des questions se rapportant à la pertinence, à l'efficacité et à l'efficience. Toutefois, selon les besoins de l'utilisateur, l'évaluation peut aussi examiner d'autres unités, thèmes et enjeux, notamment des solutions de rechange aux interventions existantes. » (Directive sur les résultats, Canada, 2016a).

1.2 Contexte historique du CGSI de l'ASC

Avant l'implantation de la version initiale du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI), le 28 mars 2014, l'ASC utilisait un manuel interne des politiques et procédures (politique sur la gestion des projets) pour mener toutes ses activités. Ces dernières consistaient à la prise de décisions, au suivi et au contrôle de gestion des projets et d'investissements. Cette politique visait à appliquer les exigences des politiques du CT sur la gestion des projets et sur la planification des investissements-actifs et services acquis datant de décembre 2009.

Bien que les objectifs de l'ASC n'aient pas changé, cette dernière reste dans une vision d'amélioration continue, raison pour laquelle elle continue à se doter des outils et des façons de faire qui peuvent l'aider à accroître l'efficience organisationnelle avec rigueur. Le CGSI a été développé à la suite de critiques énoncées lors d'une évaluation, par le SCT, de la gouvernance des investissements en projets de 2013. Ladite évaluation a critiqué la performance de l'ASC et lui a attribué une note insatisfaisante. Selon cette évaluation, la gouvernance était informelle, confuse et non documentée. L'ASC avait de la difficulté à respecter les budgets et les délais de production. Cette situation empêchait l'obtention d'une autonomie auprès du SCT pour mener ses projets et la liberté de décider de ses investissements sans se rapporter au SCT pour avoir les autorisations requises. Depuis 2014, l'ASC figure parmi les meilleures organisations fédérales qui ont une bonne gouvernance. La note de l'ASC équivaut maintenant à OPMCA 3 sur un total de 4 (Plan d'investissement 2017-2018 à 2021-2022 de l'Agence spatiale canadienne, paragr. 43).

Le CGSI est à sa 4ème révision depuis son existence (Révision D, le 30 juin 2020). Les révisions A, B et C ont eu lieu respectivement les 7 juillet 2014; 28 février 2017 et le 21 juillet 2017). La dernière révision D répond à une série de nouvelles politiques et directives du SCT et apporte plusieurs clarifications et simplifications opérationnelles. Elle intègre pour la première fois la gouvernance de toutes les composantes budgétaires, responsabilise davantage les secteurs en reflet à l'accroissement de maturité en gestion de projets.

1.3 Mandat de l'évaluation

Afin de s'améliorer dans sa performance en gestion de projets et de répondre aux exigences du SCT et de ses partenaires publics, privés, nationaux et internationaux, l'ASC a mis en place un Cadre de gouvernance et de surveillance de ses investissements (CGSI). Elle souhaitait ainsi connaître l'état de son efficacité et améliorer ses outils pour pouvoir les rendre plus efficaces dans leur opérationnalisation. C'est dans cette optique que l'ASC a confié le mandat à un groupe de 4 étudiants dont 3 à la maîtrise en administration publique, profil professionnel en évaluation de programmes de l'École nationale d'administration publique (ENAP) et 1 en gestion de projets de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). L'évaluation globale s'est faite en équipe mais chaque stagiaire avait un mandat spécifique.

1.3.1 Mandat général

Le mandat général consistait à évaluer l'efficacité du Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI) de l'Agence spatiale canadienne (ASC).

Il couvrait trois aspects principaux à savoir :

- Vérifier si le Cadre de gouvernance actuel, tel que défini, dans son élaboration peut répondre aux exigences du Conseil du trésor du Canada notamment quant à la politique sur les résultats, la politique sur la gestion de projet et la politique sur les investissements. Il était aussi question de formuler des recommandations de conformité si nécessaire.
- Valider l'efficacité actuelle du Cadre de gouvernance dans sa mise en œuvre, notamment en fonction des outils actuellement utilisés, des pratiques actuellement en œuvre et la définition des indicateurs d'efficacité au besoin. Cet aspect devrait permettre aussi de vérifier par comparaison (Benchmarking / étude d'étalonnage), certaines pratiques de l'ASC dans le but de l'aider à s'améliorer.
- Vérifier si la mise en œuvre du Cadre de gouvernance permet de fournir la bonne information au bon moment, et si nécessaire en temps réel pour la bonne prise de décision. Il était aussi question de voir si les rôles et responsabilité de chacun sont bien définis et appliqués. Il s'agissait, en d'autres termes, de vérifier la performance de la gouvernance du Cadre et de faire des propositions au besoin.

1.3.2 Mandat spécifique et description des besoins

Le mandat spécifique qui m'a été confié consistait à vérifier l'évaluation de l'efficacité actuelle des outils et des pratiques du CGSI en place actuellement à l'ASC. Il a également été demandé de faire l'étude d'étalonnage (Benchmarking) avec une organisation au niveau fédéral qui est comparable et qui se trouve dans un contexte similaire à l'ASC. Il est à noter que le mandat m'a été octroyé à la mi-juillet 2020 pour

le stage d'été alors que le comité de revue et d'intégration des investissements (CRII) venait d'approuver la nouvelle version (D) du CGSI en date du 30 juin 2020.

Les livrables sont composés d'un Cadre d'évaluation, d'un modèle logique et d'une matrice d'évaluation du CGSI. Cela répond à la demande principale de l'ASC qui souhaitait avoir des méthodes et des outils qui lui permettraient de faire l'évaluation de l'efficacité des outils et des pratiques du CGSI d'une manière régulière. Il était aussi question d'identifier les effets attendus du Cadre d'évaluation grâce aux indicateurs et aux critères de jugement qui ont été retenus dans la matrice d'évaluation. Les activités de stage se sont déroulées au sein du bureau de gestion de projets d'entreprise (BGPE). Ce dernier est l'autorité fonctionnelle de la gestion de projets à l'ASC. Il met en œuvre des propositions de valeurs afin de s'assurer que l'ASC maintient les capacités de délégation et de gestion de projets nécessaires pour gérer efficacement son portefeuille de projets. Les services à valeur ajoutée du BGPE doivent répondre aux besoins des clients internes de gestion de projets : GP (Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements, Révision D, p. 22).

PARTIE 2 : PRÉSENTATION DU CADRE DE GOUVERNANCE ET DE SURVEILLANCE DES INVESTISSEMENTS

2.1 Raison d'être du CGSI

La raison d'être du CGSI selon la version D, découle du contexte obligatoire du SCT. L'ASC souhaite bien se conformer aux politiques et directives du SCT ainsi que répondre aux exigences des partenaires internationaux. L'ASC doit livrer ce qui est requis et sécuritaire, pour des projets en partenariat, au moment opportun.

Le 11 avril 2019, le SCT a émis la nouvelle politique sur la planification et la gestion des investissements. Cette politique, ainsi que la Directive sur la gestion des projets et programmes qui l'accompagnent, comptent près de 100 nouvelles exigences. Par ailleurs, le SCT a émis une nouvelle politique et une directive sur les services et le numérique, qui comportent également certaines exigences en matière de gouvernance des investissements numériques³. Ainsi, par le CGSI, l'ASC veut assurer la pérennité de la capacité de gestion de projets sur le long terme afin de bien répondre aux attentes de ses partenaires et de se conformer de façon plus satisfaisante aux exigences du SCT relativement à la gestion des projets et investissements. « Le CGSI est la norme utilisée à l'Agence pour la gouvernance des projets et établit les exigences générales en matière de gestion de projet pour l'approbation des points de contrôle des investissements, ainsi que pour la surveillance et la reddition de comptes continues » (Plan d'investissement pour 2020-2021 à 2024-2025 de l'Agence spatiale canadienne et autorisation de projet pour le télescope spatiale James Webb, paragr.34). Le CGSI étant un outil interne pour assurer la performance de l'organisation dans la gestion des projets et investissements, il n'existe pas d'autres partenaires, excepté toute personne interne de l'ASC qui utilise cet outil.

³ Note de décision du comité de revue et d'intégration des investissements CRII (N° de décision 200611_IIRB.sans classification

2.2 Objectifs du CGSI de l'ASC4

Par le CGSI, l'ASC veut garantir une gestion et une surveillance rigoureuses des investissements en se fixant des processus de gouvernance, des exigences ainsi que des rôles et des responsabilités de haut niveau.

Les objectifs principaux visés par le CGSI sont :

- Maximiser le rendement des investissements et la réalisation des avantages ;
- Harmoniser les investissements avec les priorités du gouvernement canadien ;
- Permettre une prise de décision et une responsabilisation transparente à tous les niveaux ;
- Maintenir une capacité de gestion de projet solide et exemplaire, harmonisée avec le besoin de l'ASC (Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements, Révision D, p. 1).

L'ASC espère répondre aux besoins des équipes par une amélioration continue en termes de charge de travail et allègement du fardeau administratif. Le CGSI permettra aussi une gouvernance intégrée et unique pour l'ensemble des composantes budgétaires (projets, contrats, subventions et contribution ainsi que les protocoles d'entente). L'intégration dans le cadre de la sécurité, de l'assurance de mission et des initiatives numériques permettra une meilleure clarté pan-organisationnelle.

Dans la nouvelle version du CGSI, nous trouvons une délégation décisionnelle accrue par une augmentation de la délégation d'autonomie envers les directeurs généraux (DG) pour les projets de \$2.5M et jusqu'à \$1M pour les contrats. Les délégations sont fondées sur les analyses des coûts de projets et investissements récents en se basant sur des analyses des coûts de projets et de contrats réalisées dans le passé.

En mettant l'accent sur la responsabilisation des équipes, ce qui a conféré à l'ASC, l'accroissement de maturité pendant les dernières années et qui est reflété par la cote d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECO GP) ou « Organizational » project management capacity assessment (OPMCA) ; l'ASC veut protéger sa délégation d'autonomie auprès du SCT. En étant responsable d'une saine gestion grâce au CGSI et à la responsabilisation des équipes, l'ASC pourra répondre à 100% (de sa conformité) aux exigences du SCT et maintenir sa réputation d'excellence en gestion de projets auprès des Agences centrales. Ce statut permet à l'ASC de maintenir sa délégation d'autonomie de décision et maximiser le nombre de projets pouvant être gérés à l'interne.

2.3 Résultats escomptés du CGSI

En mettant en place le CGSI; l'ASC veut améliorer son processus de prise de décision transparente et de consultation à tous les niveaux (horizontal et vertical), dans l'approbation des projets et investissements. Par le CGSI, l'ASC souhaite aussi alléger le fardeau administratif et clarifier le plus possible les façons de faire. L'ASC espère, à court terme, l'acquisition de connaissances sur les procédures et pratiques qui doivent être respectées ainsi que les outils qui doivent être utilisés à chaque étape. Cette connaissance de la part des utilisateurs du Cadre, permettra à l'ASC de pérenniser sa

⁴ Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI), directive de l'ASC N0 CSA-PM-DIR-0001, révision D – juin 200 à la page 1 (applicabilité et objet).

réputation d'excellence, par son efficacité en gestion de projets auprès des agences centrales et d'atteindre 100% de conformité avec les exigences du SCT.

2.4 Populations cibles du CGSI

Le CGSI s'adresse aux organes décisionnels et consultatifs que sont les gestionnaires d'investissements, promoteurs de projets, aux exécutifs et à toute partie prenante dont le projet nécessite des ressources financières.

2.5 Gouvernance du CGSI

Le premier responsable du CGSI est la Présidente de l'ASC car, c'est à elle que revient la reddition des comptes qui est générée par la mise en application du Cadre. Ce dernier est approuvé par le comité de revue et d'intégration des investissements (CRII). La présidence est appuyée par la Directrice exécutive, à qui revient le suivi du fonctionnement du cadre. Le développement et la mise à jour du CGSI sont assurés par le bureau de gestion de projets d'entreprise (BGPE) alors que les modifications et les améliorations proviennent des rétroactions des populations cibles du CGSI, tous les trois ans.

2.6 Ressources humaines et financières

Il est difficile de chiffrer les ressources financières et humaines qui sont allouées au CGSI. Cet élément fait partie des recommandations de notre évaluation. Il sera essentiel de documenter ces données d'une façon précise car, des ressources de chaque groupe cible sont mises à contribution jusqu'à un certain pourcentage non connu. Il sera question de savoir les coûts financiers en termes de temps lorsque les employés et les gestionnaires doivent remplir leurs obligations en rapport avec le CGSI. Il en est de même pour calculer le nombre d'employés qui peuvent être nécessaires pour les travaux en rapport avec le cadre.

2.7 Méthode d'intervention liée au cadre

Le CGSI constitue la directive pour la gestion et la surveillance des investissements à l'échelle de l'ASC. Le CGSI s'applique à tous les investissements qui nécessitent des ressources financières. Il englobe tous les mécanismes de financement, y compris les projets, les marchés, les protocoles d'entente (PE) ainsi que les subventions et contributions (S et C). La mise en place du CGSI témoigne de la rigueur de l'ASC dans son souci d'être une organisation efficace et efficiente qui mérite la confiance du SCT en se conformant à 100% à ses exigences et en gardant la réputation d'excellence en gestion de projets auprès des Agences centrales dans la gestion des projets et /ou des investissements, selon les normes et standards de qualité dans les délais requis.

L'ASC souhaite, par la maturité et la performance de son CGSI, garder son autonomie en matière de financement de ses projets sans toutefois aller demander au SCT la permission de dépenser. Le budget pour le fonctionnement du CGSI provient du budget maximal déjà autorisé par le SCT selon la côte « ECOGP ou OPMCA » obtenu par l'ASC auprès du SCT. Le CGSI dispose des ressources de base (intrants) qui lui permettent d'arriver aux résultats escomptés, mais, nous avons recommandé à l'ASC de documenter précisément combien lui coûtent lesdites ressources.

Des facteurs internes et externes pouvant agir sur le fonctionnement du CGSI, sont circonscrits par des audits internes. Un plan de vérification et d'amélioration en continue du CGSI ainsi que des opérations des comités directeurs constituent un

mécanisme efficace de suivi afin d'assurer le respect des exigences et la rigueur en matière de gouvernance des investissements. Cette stratégie de fonctionnement améliore l'efficacité organisationnelle et freine d'éventuels risques. Le bon fonctionnement du Cadre, à travers la transparence, le partage d'informations et l'expérience dans les décisions d'investissements qui sont prises au bon niveau, en consultant toutes les parties prenantes, au niveau horizontal et vertical; mais surtout par le suivi et le contrôle des projets et investissements pour une saine gestion des finances publiques et alignement stratégique, donne lieu à de meilleurs résultats tels que mentionnés dans le modèle logique à court, moyen et long terme (voir le modèle logique). L'implication de tous les secteurs est inéluctable car, le résultat final est le fruit du rôle joué par chaque membre des groupes cibles.

2.8 Modèle logique du CGSI

Le modèle logique est une représentation visuelle d'un programme et de ses éléments principaux. Il permet de donner une vue d'ensemble du problème initial, des ressources disponibles, des activités du personnel, des résultats visés et des facteurs contextuels qui peuvent influencer l'atteinte des résultats (Ridde & Dagenais, 2012).

Dans le cadre de notre évaluation, nous avons élaboré le modèle logique du CGSI. On y trouve la raison d'être du Cadre, les groupes cibles (les utilisateurs du CGSI), les intrants (les ressources humaines, financières et matérielles pour l'opérationnalisation du CGSI), les différentes activités des groupes cibles qui se matérialisent par des résultats , les extrants (produits directs des activités des groupes cibles : résultats à court, moyen et long terme) ainsi que les facteurs contextuels qui peuvent influencer les résultats attendus grâce à l'utilisation des outils et pratiques du CGSI (Le modèle logique est reproduit à l'annexe 1).

PARTIE 3 : STRATÉGIE D'ÉVALUATION

3.1 Compréhension des concepts

Nous avons commencé par la conceptualisation des éléments à évaluer - efficacité des outils et pratiques - en cherchant à les comprendre à l'aide d'une définition englobante (selon le sens général, le sens du mandataire et le sens des utilisateurs des outils et pratiques du CGSI).

3.1.1 Efficacité des outils

Excepté la définition générale de l'efficacité, la compréhension d'un outil efficace dans le cadre de cette évaluation a été circonscrite par la perception des utilisateurs des outils du Cadre. Pour les utilisateurs, un outil efficace est un outil :

- Peu lourd et peu complexe
- Simple, facile à comprendre et à utiliser
- Contient les informations importantes, concises et précises dont on a besoin pour prendre des décisions.

Il faut bien noter que nous avons vérifié beaucoup plus la perception de l'efficacité que l'efficacité réelle. Nous sommes aussi allés au-delà des perceptions (mesurer la

connaissance des utilisateurs des outils) en nous assurant que les producteurs et receveurs d'informations connaissent :

- Les outils dont ils sont responsables
- Les outils qu'il faut utiliser à chaque étape d'avancement du projet
- Le contenu des documents qu'ils produisent ou approuvent en y apposant leurs signatures avant de les avoir lus au complet,
- L'origine des documents et leur cheminement aux étapes suivantes et pourquoi.

Tous ces éléments nous ont permis de vérifier si le CGSI est un outil efficace (clair et facile à utiliser) qui allège le fardeau administratif et apporte une valeur ajoutée à l'organisation pour arriver à des résultats escomptés (l'importance du CGSI comme un ensemble d'outils).

3.1.2 Pratiques

Nous entendons par pratiques, les étapes et le processus de cheminement formels et obligatoires qui sont en usage pour l'avancement des dossiers au sein de l'ASC. Les pratiques de procédures non formelles dans la prise de décisions, mais qui sont couramment utilisées ont été documentées sans poser de jugements.

3.2 Identification des éléments qui font objet d'évaluation

Il s'agit des différents livrables obligatoires qu'il faut utiliser pour monter et faire approuver les projets et /ou investissements, selon leurs étapes d'avancement. Lesdits documents sont associés aux décisions et doivent être fournis par les équipes qui font des propositions ainsi que tous ceux qui appuient les analyses associées à la prise des décisions. Les utilisateurs concernés par les outils du Cadre sont les producteurs et les receveurs d'informations. Il s'agit donc, d'un côté, des membres des comités directeurs et directeurs d'investissements qui reçoivent de l'information et qui doivent juger s'ils se sentent confortables avec l'information qu'ils ont reçue afin de prendre de meilleures décisions. De l'autre côté, ce sont ceux qui produisent cette information destinée aux comités directeurs notamment les gestionnaires de projets et d'investissements (de la conception des idées à l'approbation des projets et d'investissements).

C'est pour cette raison que, dans les éléments à documenter comme outil, nous avons intégré aussi les comités de décisions et leurs rencontres ainsi que le temps qu'il leur faut pour mener des consultations sur des projets qui touchent plusieurs secteurs. Les pratiques de procédures rentrent dans cette catégorie d'éléments évalués.

L'application Livelink qui est un outil de communication, de recherche et d'archive d'informations au niveau de l'ASC a fait aussi l'objet d'évaluation pour son efficacité. Il est à noter qu'il existe plusieurs applications qui auraient pu être évaluées, mais, c'est seulement le lien Livelink qui a été évoqué car, il est souvent utilisé sous l'angle de recherche et d'archive d'informations en rapport avec la gestion des projets et investissements.

3.3 Précision du mandat d'évaluation

L'ASC avait souhaité qu'on documente l'effort et le temps associés aux étapes et aux outils. Il s'agit des efforts pour développer l'information, pour faire avancer les dossiers et le temps qu'il faut pour obtenir la décision sur des dossiers soumis pour l'analyse.

De ce souhait de l'Agence, les questions suivantes ont été la source d'inspiration pour formuler les questions principales de l'évaluation. Elles revêtent le caractère de précision sur le mandat qui nous a été confié :

- Est-ce que le temps, pour développer les documents, les analyser ou donner des résultats de la décision, est réalisé dans des délais raisonnables ?
- Est-ce que tous ces efforts et le temps qu'ils demandent, apportent une valeur ajoutée à l'organisation ?
- Est-ce qu'aux yeux des employés, l'information que doit contenir les documents est claire et complète pendant tout le processus de cheminement des dossiers ?

3.4 Hypothèses, questions et indicateurs d'évaluation

Les hypothèses se présentent sous forme de propositions de réponses aux questions que se pose l'évaluateur. Elles constituent en quelques sortes des réponses provisoires et relativement sommaires qui guideront le travail de recueil et d'analyse des données et devront en revanche être testées, corrigées et approfondies. Les hypothèses permettent d'inspirer la sélection et l'analyse des données statistiques et, en revanche, ces dernières permettent de l'approfondir et de la nuancer (Campenhoudt et al., 2017, p. 155). En effet, fondées sur une réflexion théorique et sur une connaissance préparatoire des éléments d'évaluation, elles se présentent comme une présomption non gratuite portant sur la signification réelle des éléments à évaluer. Tout au long de l'évaluation, nous avons pensé que c'est dans cette direction là qu'il fallait orienter l'évaluation et que cette piste serait la plus féconde. Elles ont alors été validées par les résultats de l'analyse des données car, les hypothèses sont des propositions provisoires, une présomption, qui demande à être vérifiée.

3.4.1 Hypothèses

Les hypothèses qui nous ont permis de développer notre guide d'entrevue sont les suivantes :

- Les outils du CGSI sont assez efficaces;
- Les processus de cheminement des dossiers sont respectés de manière suffisante selon les pratiques formelles connues de tous à l'ASC;
- L'application Livelink est un outil assez efficace et convivial dans son utilisation pour archiver et retrouver les informations en rapport avec la gestion des projets/investissements;
- Les décisions sont prises en toute transparence par des comités formels en suivant des pratiques de procédure obligatoires.

Nous n'avons pas non plus oublié que les hypothèses procurent à l'évaluation un fil conducteur particulièrement efficace qui, à partir du moment où elles sont formulées, remplacent les questions d'évaluation, même si celles-ci doivent rester présentes à l'esprit (Campenhoudt et al., 2017, pp167-168).

3.4.2 Questions d'évaluation

Les questions principales qui ont conduit l'évaluation et qui sont rattachées aux hypothèses ci-haut, sont les suivantes :

- Quels sont les outils du CGSI utilisés par la direction en gestion de projets et investissements ?
- Dans quelle mesure les outils présentés dans le CGSI vous permettent-ils de prendre de bonnes décisions en investissements et gestion de projets ?
- Dans quelle mesure les outils mis en place dans le CGSI contribuent-ils à la prise de décisions et à la reddition de compte de l'ASC ?
- De quelle façon les pratiques de procédures dans la prise de décisions en gestion de projets et investissements sont-elles respectées et considérées ?

Ce sont les mêmes questions qui ont été développées dans le guide d'entrevue alors que les hypothèses ont été évoquées comme questions finales sous forme de sondage à la fin de l'entrevue. C'est aussi à partir des questions principales que nous avons développé toutes les questions de la matrice d'évaluation. Ces questions d'évaluation nous ont aidés à exprimer le plus exactement possible ce que nous cherchions à savoir, à élucider et à mieux comprendre. Elles nous ont servi de ligne conductrice pour cette évaluation. Elles sont concises et univoques, précises et d'ampleur raisonnable et réaliste. En définitive, lesdites questions d'évaluation nous ont aidé à clarifier nos propres attentes et intentions que nous avons évaluées de manière réflexive et autocritique (Campenhoudt et al., 2017, p. 56). Nous avons fait de notre mieux pour rester le plus objectif possible afin d'aboutir à des résultats crédibles. C'est cette objectivité que nous avons toujours eu à l'esprit lors de cette évaluation sur l'efficacité des outils et pratiques du CGSI de l'ASC.

3.4.3 Indicateurs

Les indicateurs sont souvent utilisés comme instruments de mesure. Dans le cadre de notre évaluation, nous avons considéré une définition de base.

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation. » (Voyer, 1999, p.61).

Il est aussi défini comme « la matérialisation d'un événement observé, prélevé, mesuré, déterminé par le calcul et permettant d'identifier qualitativement ou quantitativement une évolution du comportement d'un processus » (Aïm, 2011, p. 34).

Dans le cadre de cette évaluation, nous avons pris en considération les indicateurs qui portent beaucoup plus sur l'efficacité. En effet, l'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs de réponse aux besoins, les résultats d'effets en relation avec les demandes (Voyer, 1999). Nous avons utilisé les indicateurs suivants :

- Niveau de connaissance des outils dont on est responsable;
- Perception sur l'efficacité des outils utilisés en gestion de projets et investissements;
- Qualité de dossiers et projets approuvés;
- Perception sur les comités et pratiques couramment utilisés.

D'autres indicateurs relevés dans la matrice d'évaluation pourront être utilisés dans le futur, selon les besoins de l'organisation.

PARTIE 4 : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

4.1 Cadre théorique

Dans la réalisation de notre mandat, nous avons privilégié le pragmatisme⁵. Ce dernier est un courant de pensée dont le point de vue philosophique en rapport avec l'évaluation, met l'accent sur l'utilisation des résultats grâce aux perceptions et besoins des individus qui peuvent agir sur un programme. Ce qui compte est que les résultats d'une évaluation soient utiles et servent au processus décisionnel. Ils guideront les responsables de l'ASC à prendre de bonnes décisions pour améliorer lesdits outils notamment les étapes, les gabarits utilisés, les documents et informations qui doivent être disponibles pour la prise des décisions :

« Le pragmatisme s'est développé, sous forme d'une théorie philosophique, aux États-Unis à la fin du XIXe siècle, avec Charles Sanders Peirce, William James et John Dewey. Pour eux, une pensée n'a de sens que par ses implications concrètes et les idées ne sont que des instruments de la pensée. La vérité n'existe pas a priori, mais se révèle progressivement par l'expérience » (Définition : pragmatisme, s.d.).

Dans cette évaluation, nous nous sommes intéressés aux perceptions et aux besoins des utilisateurs (des producteurs et receveurs d'informations représentant les différents secteurs de l'ASC) quant à la clarté, l'applicabilité et l'efficacité du CGSI en ce qui concerne les outils et les pratiques en place.

4.2 Type d'évaluation

4.2.1 Évaluation formative

Notre évaluation a été de type formatif (évaluation d'implantation). En général, l'évaluation formative s'intéresse à l'amélioration du programme ou à son stade de développement. Elle survient habituellement en cours de route, après quelques années de mise en œuvre de l'intervention. Elle vise plutôt l'apprentissage que la prise de décision. Le personnel rattaché au programme, tel que les administrateurs, les gestionnaires et les intervenants sont associées à cette évaluation car, ils sont les mieux placés pour effectuer les changements requis en ce qui concerne le programme (Guillemette et al., 2012a, p. 22). C'est pourquoi, nous avons travaillé en collaboration avec les gestionnaires et mandataires responsables du CGSI de l'ASC pour valider au fur et à mesure leurs besoins et la méthodologie pendant toute la période d'évaluation. L'évaluation formative cadrerait bien avec la demande de l'ASC car, elle est une forme de reddition de compte qui consiste à s'assurer que toutes les ressources nécessaires qui ont été imaginées, conçues ou retenues pour la mise en œuvre du CGSI sont disponibles et adéquates, ou s'il y a nécessité de les ajuster afin d'arriver à des résultats visés.

4.2.2 Approche évaluative

En nous situant dans le pragmatisme comme cadre théorique, l'approche de l'évaluation axée sur l'utilisation ainsi que l'évaluation participative pratique ont été privilégiées.

⁵ Courant de pensée qui stipule que la pensée n'a de sens que par ses implications concrètes et que les idées ne sont que des instruments de la pensée (voir le lien dans la bibliographie pour les détails).

Les deux approches nous ont permis de répondre aux interrogations des responsables de l'ASC. C'est pour cette raison que les gestionnaires ont été impliqués dans cette évaluation en nous identifiant leurs besoins informationnels afin de trouver des réponses à leurs questionnements sur le CGSI.

4.3 Explication du choix de méthodes d'évaluation

Nous avons utilisé des méthodes qualitatives pour chercher des réponses aux questions d'évaluation. Ces méthodes nous ont permis d'interagir avec les intervenants et acteurs du CGSI afin de bien comprendre leurs points de vue ainsi que la complexité de leurs interactions. Aussi, grâce aux méthodes d'évaluation qualitative, nous sommes parvenus à des résultats qui requièrent une certaine validité et crédibilité en utilisant la triangulation des données. En d'autres termes, la triangulation réfère à l'utilisation de plusieurs sources de données qui convergent dans une même direction afin de conférer une certaine stabilité à un résultat. C'est la confirmation d'une information lorsqu'elle provient de différents répondants ou de différentes sources.

L'autre raison importante pour utiliser les méthodes qualitatives est qu'elles nous permettent d'adapter la collecte de données en cours de route à l'aide de devis émergents, ou lorsqu'on découvre des éléments non anticipés. Nous avons par exemple ajouté des questions lors des entrevues semi-dirigées, ce qui ne peut pas être le cas dans le cadre d'une enquête de sondage. (Fortin & Gagnon, 2016a).

Nous avons aussi eu recours, d'une certaine manière, à la méthode quantitative. Lors de nos entretiens semi-dirigés, nous avons formulé quelques questions de nature quantitative qui nous ont permis de réaliser un petit sondage sur nos hypothèses d'évaluation. L'objectif était de trouver des éléments de réponses qui viennent enrichir et approfondir les résultats qualitatifs. C'était la meilleure façon de recueillir les perceptions générales des producteurs et receveurs d'informations, en exprimant leur satisfaction à l'égard de l'efficacité du Cadre et de ses outils ainsi que les pratiques d'usage à l'Agence.

Les questions étaient fermées et les participants devaient répondre par oui ou non, puis donner une note sur l'échelle de 10. Cette note était convertie en pourcentage. À la demande du mandataire, en plus des méthodes qualitatives utilisées dans cette évaluation, nous avons aussi exploré le Benchmarking. En effet, L'ASC souhaitait savoir si elle se compare bien aux autres organisations qui performant bien en termes de gestion de projets et investissements grâce à leurs outils et pratiques utilisés selon leur Cadre de gouvernance.

4.4 Méthodes utilisées pour collecter les données

4.4.1 Recueil de textes

Nous avons utilisé cette méthode car, elle permet de se familiariser avec l'histoire d'un groupe social, avec sa culture, avec l'organisation ou les événements importants liés à la recherche (Fortin & Gagnon, 2016a, p. 202). Les documents écrits nous ont permis de nous familiariser avec l'historique et la culture organisationnelle de l'ASC. Ils nous ont permis de comprendre l'historique du CGSI qui faisait l'objet de notre évaluation et le pourquoi des changements dans ses différentes versions. Des textes existants, comme les directives des versions C et D du CGSI, les minutes de décisions, les

rapports d’audit et évaluation, le plan d’investissement 2017-2018 à 2021-2022, le plan d’investissement pour 2020-2021 à 2024-2025 de l’Agence spatiale canadienne autorisation de projet pour le télescope spatiale James Webb (JWST) ainsi que les rapports d’évaluation du SCT, constituaient pour nous en plus des entrevues, des sources additionnelles d’informations (sources secondaires). Lesdits documents ont été analysés en parallèle avec les données recueillies à partir des entrevues semi-dirigées (sources primaires).

4.4.2 Entrevues semi-dirigées

Les entrevues semi-dirigées sont l’une des méthodes utilisées en évaluation qualitative pour recueillir de l’information en vue de comprendre la signification d’un événement ou d’un phénomène vécu par les participants. L’avantage d’utiliser cette méthode est qu’elle permet à l’évaluateur d’établir un contact direct avec les participants à l’intérieur d’un environnement naturel. L’entretien semi-dirigé fournit au sujet l’occasion d’exprimer ses sentiments et ses opinions sur le sujet traité (Fortin & Gagnon, 2016, p. 201).

Cette méthode répondait bien à notre besoin et à l’intention du mandataire qui souhaitait avoir les perceptions des utilisateurs sur l’efficacité des outils et les pratiques du CGSI. Les entrevues nous ont permis de recueillir de l’information en vue de comprendre la signification de l’efficacité du CGSI, de ses outils et de leur importance aux yeux des participants. Nous avons réalisé au total 19 entrevues du 18 août au 22 septembre 2020.

Tableau 1 : Catégories de répondants et nombre d’entrevues

Catégories de répondants	Nombre d’entrevues réalisées
Receveurs d’informations	4
<ul style="list-style-type: none"> • CRII • Comités directeurs • Directeurs d’investissements • Politique stratégique et affaires internes 	
Producteurs d’informations	13
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaires de projets • Gestionnaires d’investissements • Gestionnaires de programmes • Gestionnaires de contrats • Audit et évaluation • Finances 	
Benchmarking	2

Les entrevues ont été menées auprès des membres du CRII, des comités directeurs, des directeurs d’investissements, des gestionnaires de projets, d’investissements, de programmes, de contrats ainsi qu’auprès du secteur des finances, d’audit et évaluation, de la politique stratégique et affaires internes. Parmi les 19 entrevues, deux portaient sur le benchmarking. Elles ont été réalisées auprès des hauts cadres de la section de gestion de projets au centre de recherche de Valcartier, recherche et développement pour la défense du Canada.

4.4.3 Sondage

Sans que l'évaluation ait été de nature quantitative, un petit sondage (oui ou non et sur l'échelle de 10) a été réalisé à la fin de chaque entrevue. Le sondage a porté sur les hypothèses d'évaluation. L'objectif était de cueillir les perceptions générales des personnes interviewées sur l'efficacité des outils et pratiques en place.

4.4.4 Benchmarking

Le benchmarking consiste à faire des comparaisons entre un processus utilisé dans une organisation et le même processus utilisé dans une autre organisation plus performante. Le but est de fixer de nouveaux objectifs pour l'organisation qui se compare. Dans le cadre de l'évaluation, le benchmarking permet de juger des réussites d'un programme par comparaison à un programme modèle, reconnu comme ayant bien fonctionné "success story" (Pitarelli & Monnier, s. d.).

Nous souhaitons au départ faire une comparaison entre l'ASC et le centre de recherche de Valcartier de la Défense nationale canadienne à base de certains indicateurs clés communs. « Certains indicateurs clés communs peuvent être élaborés de façon complémentaire pour permettre l'étalonnage entre des organisations comparables, en particulier celles appartenant à un même réseau et dont les objectifs, les processus d'intervention et les résultats sont suffisamment semblables » (Voyer, 2011, p.140).

Il aurait fallu faire une liste des indicateurs pertinents à comparer afin de pouvoir construire un tableau comparatif entre le centre de recherche de Valcartier et l'ASC. En explorant ainsi les étapes préliminaires du benchmarking, nous aurions pu répondre à la demande de l'ASC qui souhaitait se situer dans son mode de gestion de projets/investissements. Il était question de vérifier si l'ASC se compare mieux par rapport au centre de recherche, section gestion de projets (Recherche et développement pour la Défense nationale du Canada) en vérifiant le temps qu'on accorde à l'étude et l'approbation des dossiers, les étapes d'approbation et les outils de gestion mis en place dans leur Cadre de gouvernance. Malheureusement, l'absence des données secondaires approuvées par l'organisation pour dresser un tableau comparatif a rendu cet exercice non exhaustif car, l'organisation étant en mode transformation-restructuration de son Cadre de gouvernance, nous avons fait un constat à partir des données primaires (deux entrevues réalisées). Cinq questions principales ont été posées lors des entrevues sur le benchmarking (annexe 3). Les réponses reçues lors des entrevues révèlent que le centre de recherche de Valcartier ne serait pas assujéti à la politique sur les résultats (2016) du Secrétariat du Conseil du Trésor. Donc, la cote OPMC ne s'appliquerait pas.

4.5 Outils de collecte de données

4.5.1 Matrice d'évaluation

Afin de bien cerner les éléments du CGSI à évaluer (efficacité actuelle des outils et des pratiques du CGSI en place), nous avons élaboré une matrice d'évaluation qui comporte les questions d'évaluation, les indicateurs, critères de jugement, les méthodes de collecte et les sources de données (annexe 2). Les questions de la matrice d'évaluation sont composées des questions principales et des questions de clarification. Ces dernières émanent des questions principales et sont utilisées dans le guide d'entrevue

pour aller chercher le plus de réponses possibles auprès des répondants. Les réponses à toutes ces questions nous ont permis de constater les effets attendus du CGSI et de confirmer des hypothèses posées plus haut. Ces dernières sont liées aux éléments qui font l'objet d'évaluation.

La première colonne de la matrice d'évaluation contient des questions principales à partir desquelles des questions de clarification ont été développées. Elles visent à évaluer la pertinence du CGSI ainsi que le rendement-efficacité des outils du CGSI. La deuxième colonne est celle des indicateurs (qualitatifs et quantitatifs). Ces derniers sont des éléments d'informations qui permettent de mesurer une relation entre les éléments précis en rapport avec l'efficacité des outils et pratiques du CGSI tout en cherchant à dégager une adéquation. Ils ont le rôle d'opérationnaliser et de mesurer les questions d'évaluation formulées (Voyer, 1999, p. 103). La troisième colonne est celle des critères de jugement, appelés aussi seuils de réussites. Les critères de jugement nous indiquent si l'élément évalué a atteint ses objectifs de résultats et précisent la façon de le vérifier. Ils sont souvent exprimés sous forme de cibles quantitatives ou sous une forme descriptive, surtout pour les indicateurs qualitatifs. Les sources de données quant à elles indiquent l'origine des données et informations utilisées dans l'évaluation alors que les méthodes précisent comment nous avons procédé pour recueillir les données. Il doit exister une suite logique, au niveau horizontal, surtout depuis la question de l'évaluation jusqu'à la colonne de critères de jugement.

4.5.2 Guide d'entrevue

Puisque l'entrevue semi-dirigée requiert la détermination des objectifs de même que l'indication de thèmes et de sous-thèmes associés aux questions d'évaluation, le guide d'entrevue reste un outil important en guise de rappel des différents thèmes ou des questions devant être abordés (Fortin & Gagnon, 2016, p. 320).

Lors des entrevues, les questions ont été orientées selon la catégorie de personnes à interviewer (producteurs/receveurs d'informations ou gestionnaires de projets/responsables plans et capacité du côté du centre de recherche de Valcartier). Les questions de nature qualitative ont éclairé le développement de notre guide d'entrevue.

4.5.3 Questionnaire de sondage

Nous avons regroupé toutes les questions d'évaluation en 4 questions principales. Les mêmes questions d'évaluation ont été formulées sous forme d'hypothèses. Nous avons alors réalisé le sondage sur les 4 hypothèses. Les répondants devraient se prononcer par oui ou non, puis attribuer une note sur 10 en répondant à chaque hypothèse. C'était comme une double vérification pour la confirmation des réponses données lors de l'entrevue. Cette stratégie est rassurante car, elle nous a permis de vérifier s'il existe des contradictions entre les réponses données durant l'entrevue semi-dirigée et le sondage.

4.6 Analyse des données

Nous avons dans un premier temps analysé les données que nous avons recueillies auprès des participants au cours des entrevues semi-dirigées. Les enregistrements des entrevues (verbatim) ont été transcrits grâce à certains logiciels. La forme d'analyse appropriée à cette étape est l'analyse qualitative des données. Dans un deuxième temps,

il était convenable de présenter les réponses aux questions d'évaluation. Nous avons eu recours à l'analyse statistique descriptive. Finalement, dans un troisième temps, il fallait présenter les résultats issus de la vérification des hypothèses. Après l'analyse des données, nous avons présenté les résultats en les interprétant.

4.6.1 Procédure d'analyse des données

Nous avons procédé à l'analyse des données qualitatives que nous avons recueillies pendant les entrevues. Cette analyse nous a permis de fournir certaines réponses aux questions d'évaluation. C'est grâce aux résultats de l'évaluation que nous sommes arrivés à nous prononcer sur les hypothèses et à la formulation des recommandations. Pour bien analyser nos données, nous avons suivi les 6 étapes classiques dont : l'organisation des données, la révision des données, le codage des données, l'élaboration des catégories et l'émergence des termes, la recherche de modèle de référence et l'interprétation des résultats ainsi que la présentation des conclusions. Toutes ces étapes cadrent mieux avec l'analyse statistique descriptive que nous avons privilégiée dans cette analyse de résultats. L'usage de Microsoft Excel nous a permis de retracer les réponses de participants en produisant des tableaux et graphiques.

4.6.2 Analyse qualitative

Nous avons procédé à l'analyse qualitative des données, en cherchant à donner une signification à la masse de données que nous avons recueillies lors des entrevues semi-dirigées, tout en construisant un cadre de référence qui permet de communiquer l'essence de ce que les données révèlent. « L'analyse qualitative des données est un processus d'allers et de retours entre la collecte des données qui expriment la réalité des participants, la description d'un phénomène et l'élaboration de conceptualisations théoriques qui visent à représenter cette réalité » (Fortin & Gagnon, 2010, p. 457).

Nous avons procédé à la condensation des données. Cette dernière comprend la codification des données, l'élaboration de catégories, la codification thématique et la recherche de modèle de référence. Pour parvenir à organiser et interpréter les données narratives en vue de découvrir des thèmes, des catégories et des modèles de référence, nous avons eu recours à la grille de codification des données de l'étude de Mu⁶. Cette étude présente des thèmes issus des données et des catégories de l'étude phénoménologique visant à décrire la perception des participants. Nous avons élaboré une codification pour catégoriser les données d'entrevues transcrites intégralement et analysées en appliquant la méthode de Colaizzi (Fortin & Gagnon, 2010, p. 461). En effet, la méthode de Colaizzi a pour but de décrire le sens d'une expérience à travers la reconnaissance de thèmes significatifs. Elle se résume en sept étapes :

- Lire toutes les descriptions des participants pour découvrir le sens du phénomène à étudier;
- Extraire des énoncés significatifs de chaque transcription;
- Exprimer avec clarté la signification de chaque énoncé dominant;
- Regrouper par thème les significations énoncées (établir un lien entre les regroupements et les transcriptions originales; tenir compte des divergences au sein des regroupements ou entre ceux-ci ainsi que des thèmes différents);

⁶ Voir Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2010, p. 461). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Chenelière éducation.

- Interpréter les résultats à une description exhaustive du phénomène;
- Décrire de façon exhaustive le phénomène étudié, par un énoncé clair et sans équivoque;
- Valider, à l'étape finale, les résultats en demandant l'opinion de chaque participant (Fortin & Gagnon, 2016b, p. 367).

Cette méthode est bien appropriée à cette évaluation car, il s'agissait de recueillir les perceptions des répondants sur l'efficacité des outils et des pratiques du CGSI en place actuellement à l'ASC. Le processus de codification nous a permis à reconnaître les mots, les thèmes, les concepts récurrents et à leur attribuer des symboles ou marqueurs. Notre but était de classer, d'ordonner, de résumer et de repérer les données pour ensuite procéder à l'analyse proprement dite. Les éléments codifiés étaient des unités de sens, parfois des concepts ou des segments de texte plus ou moins importants. L'attribution de code nous a permis de conférer une signification particulière à un ensemble de données (Fortin & Gagnon, 2010, p. 460).

4.6.3 Grille de codification des données selon l'étude de Mu

Dans le tableau ci-dessous, la première colonne représente les thèmes qui sont des entités significatives qui se sont manifestées de façon récurrente au cours de l'analyse des données qualitatives issues des entrevues semi-dirigées. Ce sont ces thèmes que nous avons retenus pour valider nos hypothèses de départ. La deuxième colonne représente la catégorie des codes. Ces derniers permettent de conférer une signification particulière à un ensemble de données. Par exemple, pour le thème « connaissance des outils », cette connaissance passe par le fait de mesurer si l'utilisateur de l'outil connaît le contenu des documents, d'où viennent les documents, etc. Cette connaissance est une garantie qui permet que la réponse qu'il donne sur l'efficacité de cet outil soit fiable car il connaît le document, il sait d'où il vient, il le lit avant de le signer. Et si c'est le producteur de l'outil, cela montre qu'il connaît le contenu du document qu'il produit. Il s'agit de la description de ce que doit refléter l'utilisateur de l'outil, de ce qu'il est sensé connaître sur l'outil et son importance et les éléments qui approuvent qu'il connaît l'outil dont il est responsable, les étapes de décision, les pratiques et procédures.

Tableau 2 : Grille de codification des données selon l'étude de Mu

Thèmes	Catégories de codes	Description
1. Connaissance des outils	<ul style="list-style-type: none"> • Contenu des documents • Les outils dont on est responsable • Provenance des outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre qu'il faut connaître les informations que contiennent les outils. • Connaître tous les outils dont on est responsable
2. Efficacité des outils	<ul style="list-style-type: none"> • Effort associé aux outils • Exactitude et information complète • Délai de traitement 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir l'impression que ça demande de fournir beaucoup d'efforts pour comprendre l'outil et son utilisation • Le temps que ça prend pour émettre ou attendre un avis sur un dossier

3. Comité et pratiques de procédures	<ul style="list-style-type: none"> • Comités formels et non formels • Usage de pratiques connues de tous • L'importance des comités et pratiques selon le CGSI 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'importance des comités formels selon le cadre et pourquoi il existe des comités non formels • Être conscient qu'il faut suivre les pratiques formelles sans faire des raccourcis
4. Clarté de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Sans redondance • Confusion dans les termes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le temps que ça prend pour comprendre ou produire l'information contenue dans l'outil. • La compréhension des termes utilisés dans l'outil sans ambiguïté ou être confus
5. Qualité de consultation	<ul style="list-style-type: none"> • La formulation claire de la demande d'informations • La qualité de réponse reçue au niveau des secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre qu'il est très important de bien formuler sa demande d'informations pour des projets qui touchent plusieurs secteurs • Être conscient de l'importance de fournir des informations complètes et précises pour toute demande d'informations qui touchent votre secteur
6. Urgence et délais de traitement	<ul style="list-style-type: none"> • Les demandes de dernière minute • Planification et organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre qu'il faut bien s'organiser pour mettre en application son projet dans le temps requis • Prévoir le temps nécessaire pour demander les avis de toute personne qui doit intervenir dans le dossier. • Comprendre qu'il n'est pas productif d'improviser des rencontres car ces dernières nécessitent des préparations
7. Check-list et personnes désignées	<ul style="list-style-type: none"> • Liste selon les étapes d'approbation • Les personnes désignées pour approbation des étapes 	<ul style="list-style-type: none"> • Rehausser l'obligation d'utiliser la check-list à chaque étape d'approbation • Comprendre l'importance de désigner nominativement les personnes qui doivent donner leurs avis sur les dossiers avant de franchir l'étape suivante et retourner les dossiers à l'étape précédente ceux qui ne portent pas leur avis.
8. Importance des outils et du cadre	<ul style="list-style-type: none"> • La valeur ajoutée du cadre et ses outils • Autonomie de délégation et confiance des partenaires de l'ASC • Reddition de compte et bonne prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre qu'il est important d'utiliser les outils proposés dans le CGSI malgré l'effort que cela demande. • Comprendre que l'utilisation des outils du cadre donne une valeur ajoutée qui fait que l'ASC garde sa bonne réputation d'excellence en gestion • Comprendre que l'utilisation des outils permet une efficacité organisationnelle, bonne gestion de projets et reddition de compte
9. Pré-CRII	<ul style="list-style-type: none"> • Importance du Pré-CRII • Alourdissement des étapes 	<ul style="list-style-type: none"> • Juger si le Pré-CRII a une valeur ajoutée dans l'étude des dossiers et expliquer s'il ne devrait pas avoir la raison d'être dans le CGSI.

10. Application Livelink	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité et convivialité • Recherche et archivage d'informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre que l'application doit être facile à utiliser quand il faut archiver ou chercher l'information en rapport avec la gestion des projets • Comprendre qu'il n'est pas productif d'aller toujours chercher l'autorisation des TI pour modifier une information dans l'outil
11. Étapes et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les étapes • Les responsabilités selon les étapes 	<ul style="list-style-type: none"> • Bien maîtriser les étapes d'avancement de projets • Bien savoir ce qui doit être fait à chaque étape que le projet avance et vers quelle autre étape chemine le dossier et qui en est responsable

4.6.4 Analyse statistique descriptive

Après avoir analysé les données, nous avons présenté les réponses trouvées aux questions en procédant à l'analyse statistique descriptive à partir des informations recueillies pendant la revue de littérature et les entrevues semi-dirigées. Cette dernière nous a permis de résumer un ensemble de données brutes à l'aide des tests statistiques. Elle vise essentiellement à décrire les caractéristiques de l'échantillon et à répondre aux questions (Fortin & Gagnon, 2010, p. 481).

4.6.4.1 Paramètres fixés pour le niveau d'atteinte d'objectif

Le premier a consisté à placer l'atteinte des objectifs à 90%. Ce pourcentage part du fait que la note de satisfaction obtenue par l'agence lors de l'évaluation par le Secrétariat du Conseil du Trésor est de 3/4. Cette note représente 75%. De ce pourcentage, nous constatons que l'agence est une organisation qui s'améliore en continue. Elle tend vers un idéal de perfection (100%) dans sa façon de gérer les projets et investissements. Nous avons alors fixé notre objectif de 90 %, en choisissant de rester dans l'intervalle de la note réelle actuelle de l'ASC (75%) et le maximum de 100% que l'Agence peut aller chercher. Nous avons considéré alors les deux éléments : les notes de 75% et 90% comme prémisses qui nous guideront dans nos analyses, interprétations et conclusions. De plus, nous avons mesuré le niveau de connaissance des répondants en rapport avec les outils dont ils sont responsables. Il fallait décider les unités de mesure pour attribuer un pourcentage au répondant. Il fallait vérifier 5 éléments et plus pour qu'un répondant ait un pourcentage de 100% (si le répondant parvenait à prouver cette connaissance en exprimant 5 éléments et plus de réponse positives). Chaque réponse était notée dans l'intervalle de 10 à 20 points. Le maximum étant fixé à 100 et le minimum à 70. Les éléments de vérification étaient en rapport avec les interrogations suivantes :

- Est-ce que le répondant connaît le contenu du document ?
- Est-ce que le répondant a déjà lu le document ? Exemple, PMP, Charte de projet, business case, etc.
- Est-ce que le répondant signe le document après l'avoir lu au complet ou après l'avoir lu en diagonale, ou fait tout simplement confiance à quelqu'un de son équipe qui le lit pour lui avant qu'il ne pose sa signature sur le document?

- Est-ce que le répondant connaît la provenance de l'outil et les étapes suivantes pour son cheminement et pourquoi ?
- Est-ce que le répondant connaît sa responsabilité au niveau des outils ?
- Est-ce que le répondant connaît l'outil approprié à chaque étape d'avancement du projet ou d'investissement ?

C'est ce que nous avons appelé score en crescendo. Le troisième paramètre a été d'accorder des scores « en decrescendo » à certains thèmes en comptabilisant le nombre de fois qu'un thème a été affecté négativement par un répondant lors des entrevues semi dirigées. Nous partions du principe que le thème avait un score de 100% au départ. Chaque élément négatif autour du thème retenu affectait ce dernier négativement entre 10 et 20 points.

Tableau 3 : Thèmes et méthodes d'attribution de scores

Thèmes	
Scores en crescendo : max 100% (10 à 20 pts) par réponse	Scores en decrescendo : minimum 50% (20 à 10 pts) de moins par élément négatif
(1) Connaissance des outils	(3) Comités et pratiques de procédure
(2) Efficacité des outils	(5) Qualité de consultation
(4) Clarté de l'information	(6) Urgence et délais de traitement
(8) Importance des outils	(7) Check-list et personnes désignées
(11) Étapes et responsabilités	(9) Pré-CRII
	(10) Application Livelink

4.6.4.2 Distribution de fréquences

Nous avons eu recours aux concepts de l'analyse statistique descriptive pour la distribution de fréquences groupées. Nous avons utilisé le tableau de fréquences qui sert à grouper des données selon leur fréquence d'apparition dans un ensemble de valeurs. « Quand une variable continue comporte un vaste éventail de valeurs, l'interprétation peut en effet être facilitée si les valeurs sont groupées par intervalle de classe dans un tableau de fréquence. Cela permet à chaque classe de représenter une étendue de valeur à l'intérieure de la distribution et aux fréquences d'être assignées à chaque intervalle » (Fortin & Gagnon, 2010, p. 485). Le tableau de fréquences nous a permis d'organiser et de classer une masse de données qui à première vue pouvait paraître dépourvue de sens. Nous avons déposé dans le tableau des valeurs numériques et avons calculé le nombre d'apparition de chaque valeur. « Une façon simple et directe de résumer des informations concernant une variable est de compter le nombre de cas pour chaque valeur (Fox & Imbeau, 1999, p. 34). La distribution de fréquences indique la fréquence obtenue pour chaque thème.

4.6.4.3 Moyenne

Nous avons par la suite fait recours à la moyenne⁷ qui est représentée par le symbole suivant : \bar{x} . Le calcul de la moyenne requiert une distribution de fréquences continues. Nous avons calculé la moyenne de l'échantillon avec la formule ci-après où Σ signifie « la somme de » : $\bar{x} = \frac{\Sigma x}{n}$. Cette formule se lit comme suit : la moyenne est égale à la

⁷ La moyenne est une mesure de tendance centrale qui correspond à la somme des valeurs des données, divisée par le nombre total de données (n). La moyenne arithmétique est la mesure de tendance centrale la plus usuelle en statistique.

somme de x divisée par n , où x représente chaque score individuel dans une distribution (Fortin & Gagnon, 2010, p. 491). Nos résultats sont représentés par les tableaux de fréquence ci-dessous.

4.7 Interprétation des résultats

Les interprétations de nos résultats font l'objet d'une stricte description illustrée au moyen de tableaux et de graphiques tel que construits ci-dessous (Fortin & Gagnon, 2010, p. 533).

4.7.1 Tableaux des fréquences

Ce tableau présente le calcul des fréquences selon la perception des directeurs.

Tableau 4 : Perception des directeurs sur le niveau de l'efficacité des outils et Pratiques

THÈMES	FÉQUENCE (n = 4)				Niveau d'efficacité des outils et pratiques	OBJECTIF %
	D1	D2	D3	D4		
1. Connaissance des outils	91	95	90	89	91,25	90
2. Efficacité des outils	90	92	91	90	90,75	90
3. Comités et pratiques de procédures	87	90	91	89	89,25	90
4. Clarté de l'information	91	93	94	89	91,75	90
5. Qualité de consultations	88	90	90	89	89,25	90
6. Urgence et délai de traitement	82	85	87	83	84,25	90
7. Check-list et personnes désignées	89	90	91	89	89,75	90
8. Importance des outils	98	96	97	95	96,5	90
9. Pré-CRII	98	96	98	95	96,75	90
10. Application Livelink	81	89	87	86	85,75	90
11. Étapes et responsabilités	92	93	90	89	91	90
	906	920	919	897	910,5	90

Légende liée aux participants : **D1**= Directeur 1 (n= 4)

Ce tableau présente le calcul des fréquences selon la perception des gestionnaires.

Tableau 5 : Perception des gestionnaires sur le niveau de l'efficacité des outils et Pratiques

THÈMES	FÉQUENCE (n = 13)													OBJECTIF	
Outils et pratiques	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	Niveau d'efficacité des outils et pratiques	%
1. Connaissance des outils	95	90	95	98	96	92	96	94	96	95	97	98	97	95,31	90
2. Efficacité des outils	90	92	91	95	96	90	95	94	93	92	96	93	94	93,15	90
3. Comités et pratiques de procédures	87	89	85	87	86	83	82	81	80	89	90	91	86	85,85	90
4. Clarté de l'information	91	93	94	90	96	90	95	92	91	97	92	90	89	92,31	90
5. Qualité de consultations	88	86	90	91	87	85	89	83	80	88	92	91	87	87,46	90
6. Urgence et délai de traitement	82	84	86	84	83	80	78	90	77	89	89	83	86	83,92	90
7. Check-list et personnes désignées	87	90	85	93	82	94	87	91	90	87	82	85	89	87,85	90
8. Importance des outils	98	96	97	98	99	96	95	98	95	98	99	96	95	96,92	90
9. Pré-CRII	91	87	90	88	91	85	87	92	94	90	89	80	88	88,62	90
10. Application Livelink	90	92	87	83	90	92	90	89	91	90	90	80	86	88,46	90
11. Étapes et responsabilités	95	93	97	91	95	97	95	90	93	85	91	90	92	92,62	90
	904	900	910	915	911	892	899	905	889	910	917	897	903	904,00	90

Légende liée aux participants : G1= Gestionnaire (n=13).

Ce tableau présente la comparaison des calculs des fréquences entre les directeurs et les gestionnaires sur leur niveau de perception de l'efficacité des outils et pratiques du CGSI.

Tableau 6 : Comparaison de la perception des directeurs et gestionnaires sur le niveau de l'efficacité des outils et pratiques du CGSI

Thèmes	Seuil en % pour les directeurs	Seuil en % pour les gestionnaires	Constatations	Suggestions
(3) : comités et pratiques de procédures	89,25	85,85	Même perception (Insatisfaction)	Respecter et utiliser les comités et les pratiques formels
(5): Qualité de consultations	89,25	87,46	Même perception (Insatisfaction)	Améliorer la qualité des consultations
(6): Urgence et délai de traitement	84,25	83,92	Même perception (Insatisfaction)	Définir et appliquer avec fermeté les délais des traitements des dossiers
(7): Check-list et personnes désignées	89,75	87,85	Même perception (Insatisfaction)	Appliquer plus de rigueur et désigner les personnes responsables de l'approbation des étapes
(9) : Le Pré-CRII	96,75	88,62	Perceptions différentes	Renforcer la rigueur dans l'étude des dossiers au niveau des comités directeurs
(10): L'application Livelink	85,75	88,46	Même perception (Insatisfaction)	Rendre l'application plus conviviale

Nous constatons que le seuil d'acceptabilité de 90% n'a pas été atteint pour certains thèmes. Nous nous concentrons sur ces derniers.

Thème 3 : Comités et pratiques de procédures.

Le seuil d'acceptabilité étant fixé à 90 %, celui des directeurs est de 89,25% alors qu'il est de 85,85% chez les gestionnaires. L'objectif n'est pas atteint pour les deux catégories. Les résultats indiquent qu'ils sont peu satisfaits des rôles et responsabilités que doivent jouer les membres des comités. Les répondants souhaitent que les membres des comités directeurs puissent bien étudier leurs dossiers avant de les présenter au Pré-CRII ou au CRII. Cela éviterait que les dossiers soient renvoyés sur la table à dessin. Une recommandation a été formulée.

Thème 5 : Qualité des consultations

Le niveau de satisfaction est de 89,25% chez les directeurs alors qu'il est de 87,46% chez les gestionnaires sur l'objectif de 90%. L'objectif n'est pas atteint. C'est un élément qui a été soulevé par presque tous les participants. D'après ces derniers, la qualité des consultations n'est pas à un niveau satisfaisant. Combiné au rôle que devraient jouer les comités directeurs d'analyser rigoureusement les projets (dossiers), ces deux éléments expliqueraient, d'après les répondants, l'existence et l'importance du Pré-CRII.

Thème 6 : Urgence et délais de traitement

Les résultats sont de 84,25% chez les directeurs et de 83,92% chez les gestionnaires pour l'objectif fixé à 90%. L'objectif n'est pas atteint pour les deux catégories de répondants. Ce thème est ressorti à plusieurs reprises chez les participants en mentionnant « que tout est urgence à l'agence ». Les délais pour analyser les dossiers ou donner les avis ne sont pas respectés. Selon les répondants, ils ne sont également pas documentés selon la nature des projets. Nous avons émis une recommandation.

Thème 7 : Liste contrôle et personnes désignées

Le résultat est de 89,75% chez les directeurs et de 87,85% chez les gestionnaires pour un objectif fixé à 90%. Ce thème est sorti pour signifier qu'il manque plus de rigueur dans la vérification des conditions qui doivent être satisfaites avant d'émettre des avis pour que les dossiers aillent à l'étape suivante. Les répondants préfèrent qu'il y ait désignation des personnes connues qui doivent autoriser les dossiers à aller au niveau supérieur. Cela éviterait qu'il y ait des gens qui soient tentés par la facilité.

Thème 9 : Pré-CRII

Le résultat de 96,75% sur l'objectif de 90% pour ce thème montre que les directeurs sont satisfaits de l'existence et du rôle du Pré-CRII, alors que le résultat de 88,62% sur un objectif de 90% montre que les gestionnaires ont une perception différente de celle des directeurs sur le Pré-CRII. Ce comité ne requiert pas l'unanimité des répondants et les perceptions sur ce comité sont mitigées. Pour les directeurs, ce comité est d'une importance capitale. Il permet de repérer les dossiers qui ne sont pas bien finalisés avant qu'ils n'arrivent au niveau de la présidence de l'agence. En faisant le filtre, le Pré⁸-CRII exige des personnes concernées qu'elles complètent les informations manquantes. Pour les gestionnaires en général, ce comité dilue le pouvoir des comités directeurs. Le Pré-CRII n'existerait pas si les directeurs remplissaient correctement leurs rôles et si les consultations étaient de meilleure qualité entre les différents secteurs impliqués dans un projet. Nous avons émis une recommandation.

Thème 10 : L'application Livelink

Les résultats obtenus sont en dessous de l'objectif de 90% que ce soit pour les directeurs 85,75% ou chez les gestionnaires 88,46%. Cette application ne passe pas le test. Selon plusieurs répondants, il faudrait rendre cette application plus conviviale et efficace. Une recommandation a été formulée en ce sens.

Remarques

- **Au niveau du Pré-CRII :**

Les réunions au sein du Pré-CRII pour statuer sur des dossiers sont devenues des pratiques courantes. Comme nous pouvons le constater dans le tableau (annexe 4)⁹, il existe des statistiques sur les présentations des projets au CRII, mais il n'existe pas des

⁸ Le Pré-CRII est un comité non formel qui tient des rencontres pour vérifier si les dossiers sont bien finalisés avant d'aller au CRII ou à la présidence de l'Agence pour approbation. Avec le temps, ce comité est devenu comme formel et obligatoire alors qu'il n'est pas qualifié comme tel dans le CGSI.

⁹ Statistiques en provenance du bureau des analystes, programmes et planification intégrée sur les présentations de projets au CRII.

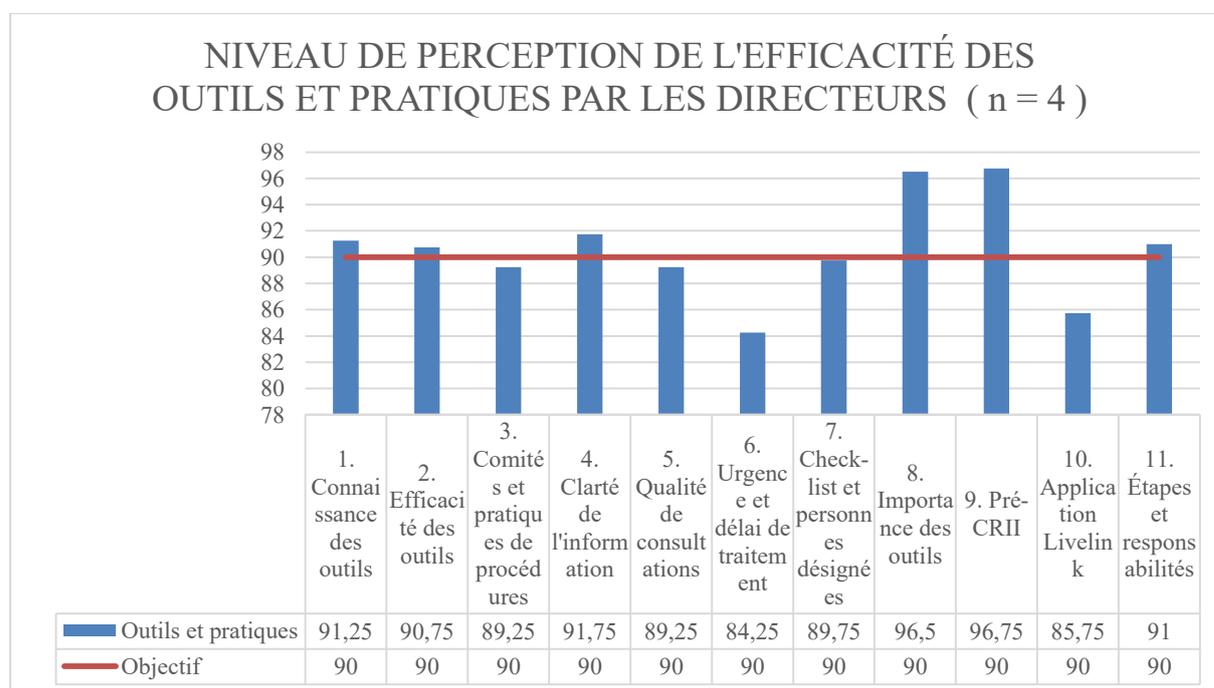
statistiques pour les présentations au Pré-CRII pour savoir combien de projets ont été retournés sur la « table à dessin » et combien de projets ont été acceptés pour aller directement à la présidence pour approbation.

4.7.2 Représentation graphique des fréquences

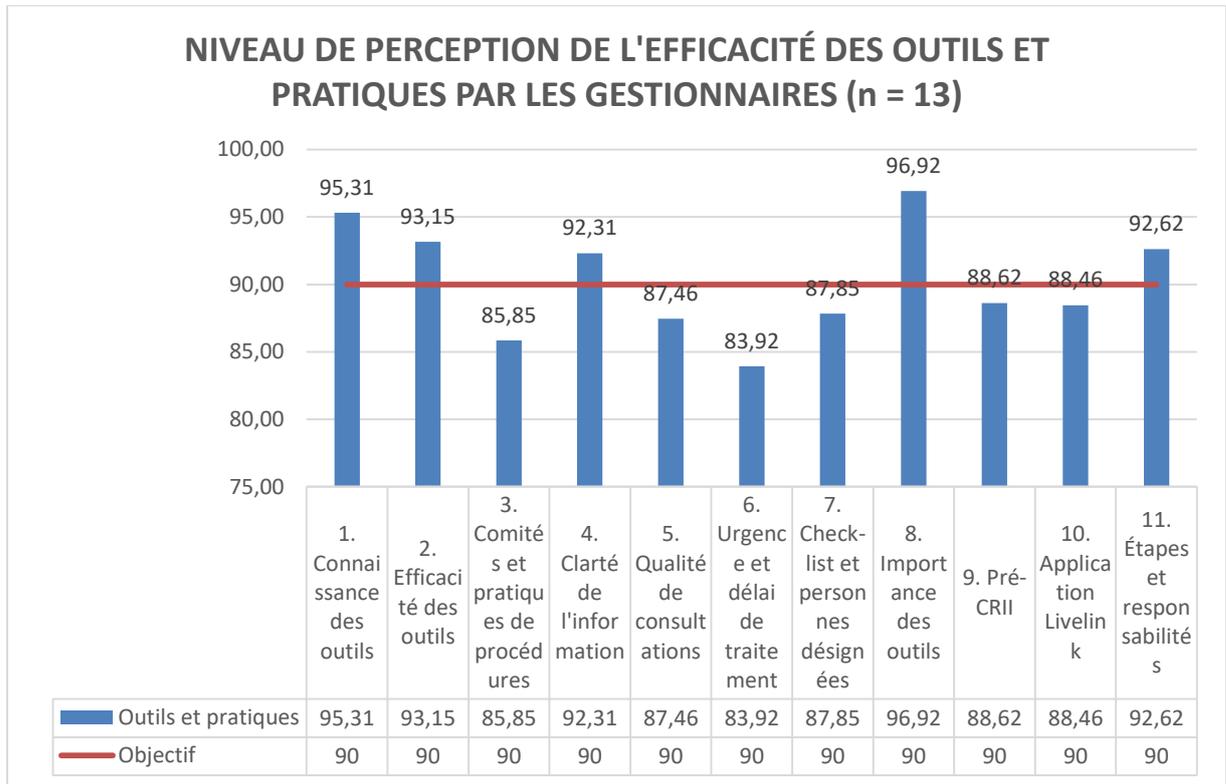
Nous avons utilisé le diagramme à bandes rectangulaires pour représenter nos résultats. Cette représentation graphique est utilisée pour représenter les modalités d'une variable qualitative. Elle peut présenter une seule variable ou comparer certains groupes selon une même variable, ce qui est le cas dans notre évaluation car, nous avons recueilli les perceptions des différents répondants issus des différents secteurs de l'ASC. Nous avons comparé les deux groupes face à la variable (thème) le Pré-CRI par exemple, etc. « Les modalités de la variable sont les différentes réponses ou choix de réponses que l'on trouve dans l'ensemble des données » (Fortin & Gagnon, 2010, p. 487). Nous rappelons que notre mandat était de vérifier l'évaluation de l'efficacité des outils et pratiques du CGSI en recueillant des perceptions des utilisateurs des outils du cadre. Nous sommes aussi allés au-delà de la perception en vérifiant leur connaissance en rapport avec les pratiques et les outils dont ils sont responsables.

Les deux graphiques ci-dessous, illustrent les résultats déjà présentés précédemment dans les tableaux de fréquences.

Graphique 1 : Histogramme de fréquences au niveau des directeurs



Graphique 2 : Histogramme de fréquences au niveau des gestionnaires



4.7.3 Vérification des hypothèses

Le tableau ci-dessous présente les résultats issus de la vérification des hypothèses. Ces résultats ont été obtenus grâce au traitement des données de sondage réalisé auprès des 17 répondants. À la fin de chaque entrevue, le répondant était invité à se prononcer par un oui ou non sur chaque hypothèse. Il devait aussi attribuer une note sur 10. Nous avons par la suite calculé la moyenne par hypothèse en divisant le score total des répondants sur chaque hypothèse par le nombre total des répondants (**n = 17**). Les hypothèses étaient formulées tout au début en tenant compte de l'état actuel des connaissances sur les outils et pratiques du CGSI à évaluer. Les résultats obtenus confirment 3 hypothèses sur 4.

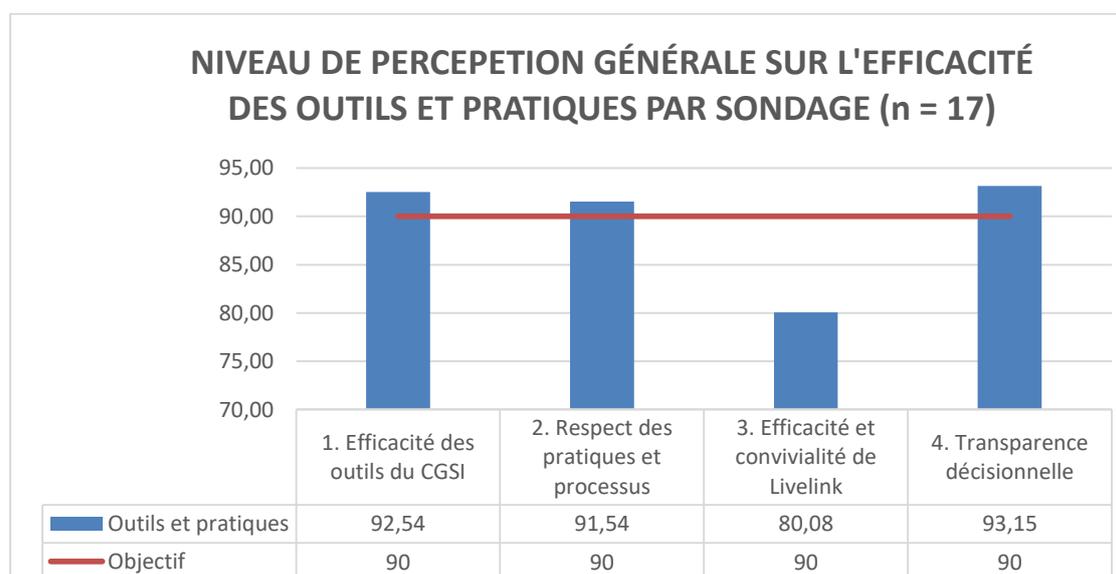
Tableau 7 : Perception des directeurs et gestionnaires sur l'efficacité des outils et pratiques du CGSI

THÈMES	FÉQUENCE (n = 17)																	OBJECTIF	
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17		Perception générale des outils et pratiques par sondage
1. Efficacité des outils du CGSI	95	90	92	89	96	93	90	97	93	86	92	96	94	89	90	98	89	92,54	90
2. Respect des pratiques et processus	91	96	94	90	95	92	95	92	95	90	81	85	94	85	88	80	82	91,54	90
3. Efficacité et convivialité de Livelink	80	76	85	89	73	80	65	81	80	79	90	88	75	72	65	78	80	80,08	90
4. Transparence décisionnelle	90	98	92	90	95	95	99	96	90	97	87	90	92	96	90	85	94	93,15	90
	356	360	363	358	359	360	349	366	358	352	350	359	355	342	333	341	345	357,31	90

Légende liée aux participants : R1= Répondant 1 pour un total de 17 (R1 à R17)

L'histogramme ci-dessous représente les résultats du tableau de la vérification des hypothèses grâce au sondage auprès des 17 répondants.

Graphique 3 : Histogramme de fréquences de vérification d'hypothèses



4.7.3.1 Constat général sur la vérification des hypothèses

Les différentes données et graphiques ci-dessus représentent la synthèse de la perception générale de l'efficacité des outils et pratiques du CGSI par les gestionnaires et les directeurs. Ils donnent le niveau de perception de toutes les catégories de répondants avec un objectif fixé à 90%. Nous constatons qu'un seul objectif n'a pas été atteint, à savoir : efficacité et convivialité de Livelink qui est à 80,08%, donc inférieur à 90%.

4.8 Limites et considérations éthiques

Le confinement causé par la pandémie a limité les avantages dus aux interactions humaines.

« La communication à distance ne remplacera jamais la richesse des interactions directes entre les personnes. La relation humaine a besoin de s'exprimer par la parole, l'expression, les mouvements, l'affectif... La communication distante, par technologies interposées, est une alternative nouvelle, un prolongement d'un mode dominant qui reste et restera le face-à-face » (Picq, 2016, p. 161).

L'accès à certains outils pour collecter et traiter des données était limité. Quelquefois, la connexion internet faisait défaut. La qualité du son pouvait ne pas être optimale lors des entrevues virtuelles. Les entrevues à distance ne pourront jamais offrir de meilleures conditions de collecte de données que des entrevues physiques.

Au niveau de l'éthique, une attention particulière a été portée à l'anonymat et à la confidentialité des répondants. Les enregistrements et verbatim ont été détruits après le dépôt final de notre rapport de stage. D'autres règles ont été annoncées aux participants tel que décrits dans le guide et déroulement d'entrevue-semi dirigée (annexe 5)

PARTIE 5 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'une des principales activités de notre évaluation consistait à chercher de l'information dans des données obtenues par entrevues et sondage. À la lumière de cette information, nous pouvons maintenant émettre certains commentaires et suggestions sur chacun des thèmes analysés lors du traitement des données. Les informations qui suivent font état de nos observations. Nos commentaires sont accompagnés de suggestions pour faciliter la tâche du mandant quand viendra le moment de mettre en application les recommandations que nous avons formulées après la conclusion générale.

5.1 Explication des résultats et suggestions

L'explication des résultats et recommandations portent sur les 11 thèmes qui ont été relevés lors du traitement des données.

Thème 1 : Connaissance des outils.

Nous constatons que le CGSI et ses outils sont bien connus de ses utilisateurs surtout en ce qui concerne le contenu des documents. Ils connaissent aussi, à un niveau acceptable, les différents outils qu'il faut utiliser aux différentes étapes d'avancement du projet ainsi que la responsabilité qu'ils doivent assumer à chaque étape. Chez les directeurs (receveurs d'informations), le résultat du niveau de connaissance du contenu des outils qui sont à leur responsabilité est de 91,25% alors qu'il est de 95,31% chez les producteurs d'informations (gestionnaires) pour un objectif fixé à 90%.

Thème 2 : Efficacité des outils

Les directeurs croient que les outils sont efficaces à 90,75%. Ce niveau n'est pas si élevé même s'il dépasse l'objectif d'efficacité fixé à 90%. L'une des probabilités serait que les directeurs mettent beaucoup de temps à comprendre l'information contenu dans les outils, soit au niveau de la clarté, information complète etc...) afin d'émettre des avis ou de prendre des décisions. Quant aux gestionnaires, les outils sont efficaces à 93,15% et les efforts fournis pour comprendre les outils et leur usage sont raisonnables.

Thème 3 : Comités et pratiques de procédures.

Concernant le fonctionnement des comités directeurs et les pratiques de procédures, nous avons constaté que le niveau de satisfaction est en dessous de l'objectif fixé à 90%. Les gestionnaires sont satisfaits à 85,85% alors que les directeurs le sont à 89,25%. Plusieurs répondants ont mentionné les pouvoirs renforcés des comités directeurs. Cependant, ils déplorent que ces pouvoirs ne soient pas exploités au maximum et que le respect des pratiques de procédures ne soit pas renforcé. Il y aurait plus de réunions que nécessaires. Il a été révélé qu'il existe un comité (Pré-CRII) non formel qui se réunit pour vérifier si les dossiers (projets /investissements) qui doivent être présentés au comité de revue et d'intégration des investissements (CRII) sont bien montés, contiennent toutes les informations avant d'être acheminés à la présidence de l'ASC pour la prise de décision finale. Cette pratique est devenue courante au point d'être considérée comme une étape formelle et nécessaire.

Suggestions :

Rendu à l'étape des comités directeurs, les dossiers devraient être de qualité supérieure pour se rendre directement au niveau du CRII ou de la présidence pour approbation sans passer par le Pré-CRII.

- Le directeur concerné par le dossier devrait le faire vérifier par un spécialiste du bureau de gestion de projet pour voir s'il y a des informations manquantes et les ajouter avant d'aller au CRII.
- Offrir une formation d'appoint aux directeurs à qu'il arrive souvent de présenter des dossiers incomplets.

Thème 4 : Clarté de l'information

Cet objectif est atteint avec un résultat de 91,75% chez les directeurs et de 92,31% chez les gestionnaires. Il faudra continuer à clarifier le plus possibles le contenu des documents.

Thème 5 : Qualité des consultations

Les résultats d'analyse démontrent que les directeurs et les gestionnaires ne sont pas satisfaits de la qualité des consultations. Pour les directeurs, le niveau de satisfaction est de 89,25% alors qu'il est de 87,46% chez les gestionnaires pour un objectif de satisfaction fixé à 90%. L'échange d'informations entre les différents secteurs concernés par un projet ou un investissement n'est pas exhaustif. Il n'est pas compréhensible que certains projets soient retournés sur la table à dessin alors que les mêmes personnes qui les refusent pendant les rencontres des comités directeurs avaient été consultées sur les mêmes projets auparavant.

Suggestions :

- Il faudrait renforcer la qualité de partage d'informations au niveau des services et secteurs qui sont impliqués dans un projet ou un investissement.
- Les initiateurs de projets devraient formuler leurs besoins d'informations d'une façon claire et précise.
- Les secteurs impliqués dans un projet devraient fournir des informations exactes et complètes à la suite d'une demande les concernant.

Thème 6 : Urgence et délais de traitement

L'objectif de satisfaction de 90% pour ce thème est loin d'être atteint. Le niveau de satisfaction chez les directeurs est de 84,25% alors qu'il est de 83,92% chez les gestionnaires. Il semblerait que tout est urgence à l'agence. Certains viennent demander des avis aux analystes à la dernière minute sur des dossiers importants. Pour les directeurs, certains livrables comme les PMP et la charte de projets nécessitent plus de temps d'analyse pour prendre des décisions réfléchies. Il semblerait que les délais pour analyser les dossiers ou donner des avis ne sont pas documentés ou bien calculés.

Suggestions :

- Documenter le temps comme outil de travail afin de bien estimer le délai raisonnable pour traiter les projets selon leur nature (de moins complexe à complexe).
- Exercer la tolérance zéro pour une demande d'avis qui ne respecte pas les délais requis. Nous avons émis d'autres recommandations à ce sujet.

Thème 7 : Liste de contrôle et personnes désignées

Les répondants ont déploré qu'il y ait un relâchement pour ce qui est de la liste contrôle. Le niveau de satisfaction pour ce thème est de 89,75% chez les directeurs et de 87,85% chez les gestionnaires pour un objectif fixé à 90%. Il manquerait de rigueur. Il existerait beaucoup de flexibilité et manque de vérification de certains détails.

Suggestion :

Il faudrait désigner des personnes qui doivent vérifier si toutes les étapes précédentes ont été respectées avant d'aller à l'étape suivante. Les dossiers qui ne portent pas les signatures des personnes désignées, devraient être retournés aux étapes précédentes.

Thème 8 : Importance des outils

Les résultats démontrent le niveau de considération élevé en rapport avec l'importance des outils du CGSI. Ce niveau est de 96,5% chez les directeurs et de 96,92% chez les gestionnaires pour un objectif fixé à 90 %. Tous les répondants reconnaissent l'importance des outils et nomment certains résultats qui témoignent de cette importance.

Thème 9 : Pré-CRII

Les résultats pour ce thème sont mitigés. Les directeurs accordent au comité du Pré-CRII un niveau d'importance jusqu'à la hauteur de 96,75% sur l'objectif de 90% alors que les gestionnaires souhaiteraient même la disparition de ce comité. Le niveau d'importance que les gestionnaires accordent à ce comité est de 88,62% sur l'objectif fixé à 90%. Pour ces derniers, le Pré-CRII vient alourdir les procédures en plus de diluer les pouvoirs des directeurs.

Suggestion : Il faudrait renforcer les capacités de gestion de projets et d'analyse des dossiers chez les directeurs à qu'il arrive de présenter des dossiers moins étoffés. Ce renforcement de capacité se ferait par une formation de mise au point par des cours en gestion de projets complexes.

Thème 10 : L'application Livelink

Les directeurs comme les gestionnaires sont tous insatisfaits de l'efficacité de Livelink. Les résultats sont en dessous de l'objectif de 90%. Le niveau de satisfaction est de 85,75% chez les directeurs alors qu'il est de 88,46% chez les gestionnaires. Sans toutefois être exhaustif, cette insatisfaction résulte de la difficulté à trouver, dans des archives, les informations bien classées et leur historique concernant la gestion des projets et investissements. Il y a aussi le fait qu'il faut demander la permission aux services de la TI pour la modification des documents. Quelques-uns déplorent le fait que certaines informations les plus anciennes ne soient plus retrouvables par le biais de cette application. Il n'existe pas une façon consensuelle de coder et nommer les documents à archiver.

Suggestions :

- Classer les informations selon les secteurs de provenance et la nature des projets.
- Nommer les dossiers selon leur contenu avant de les classer.
- Archiver les courriels de communication très importants, surtout ceux qui traitent des dossiers avec les partenaires qui ne travaillent pas à l'agence et archiver les résumés ou notes seulement si une décision a été prise.
- Responsabiliser les secteurs pour l'octroi de permission quand il s'agit d'adapter ou modifier un document archivé.
- Offrir une formation pratique de mise à jour au moins une fois par année.

Thème 11 : Étapes et responsabilités

Le résultat pour ce thème est de 91% chez les directeurs et de 92,62 % chez les gestionnaires pour un objectif fixé à 90%. Le constat est que les deux catégories de répondants connaissent les étapes d'avancement des projets et investissements ainsi que les responsabilités qui leur incombent. Comme le pourcentage n'est pas si élevé au-dessus de l'objectif alors que c'est un élément important dans la nouvelle version du CGSI, des mécanismes / stratégies pour améliorer cet élément devraient être envisagés, notamment en offrant une formation de rappel. Cette formation pourrait être offerte par le bureau de gestion de projet et ne durerait que quelques heures.

CONCLUSION

L'objectif d'une évaluation est de fournir des jugements qui contribuent à l'amélioration du programme ou à sa continuité (Guillemette et al., 2012a, p. 22) . Ainsi, nous formulons des conclusions et des recommandations permettant d'alimenter la prise de décision des responsables de l'ASC.

L'analyse des données primaires (entrevues) et des données secondaires (documents écrits) montre une certaine constance dans l'importance que les membres de l'ASC accordent aux outils du CGSI. Les membres sont conscients que ce qui est demandé, en mettant en application les façons de faire et en utilisant les outils obligatoires proposés dans le CGSI, exige beaucoup d'efforts qui valent la peine. Ils soutiennent en général que les outils et les pratiques du CGSI sont efficaces.

Cependant, une amélioration continue des outils reste nécessaire pour alléger le CGSI ainsi que le fardeau administratif. Des améliorations peuvent être apportées en standardisant certains outils (livrables) pour l'usage de plusieurs secteurs, réduire les formats de certains gabarits comme PMP etc...

Les outils efficaces devraient :

- Être simple à comprendre
- Répondre aux attentes de ceux qui les utilisent.
- Contenir des informations claires, précises et non redondantes
- Spécifier ce qui est demandé à chaque responsable selon chaque étape de projet.

Pour ce qui est des pratiques de procédures, les répondants pensent que les comités et les pratiques doivent être améliorés.

L'expression « tout est urgence à l'agence » a été évoquée par presque tous les répondants. On dirait que tout se fait à la dernière minute à l'agence. Il faudrait fournir un effort pour ramener cette situation à la normale en documentant le temps comme outil. Quel serait le temps raisonnable, si toutes les conditions étaient réunies, pour :

- Réaliser un projet peu complexe ou complexe
- Avoir un avis des analystes des différents secteurs concernés par le projet.
- Lire tous les livrables (PMP, Business case, Charte de projet, etc.)

Il ne suffirait pas de déterminer le temps qu'il faut seulement, mais exercer une tolérance zéro pour une demande qui ne respecte pas les délais requis. Il faudrait aussi désigner les personnes ou leurs représentantes, en cas d'absence seulement, qui doivent impérativement donner les avis pour que les dossiers passent à l'étape suivante sans recourir aux raccourcis. La personne de l'étape suivante devrait vérifier la liste contrôle (check-list) qui accompagne le dossier et refuser le dossier ne comportant pas l'avis de la personne désignée à l'étape précédente.

La nouvelle version du CGSI a conféré davantage des pouvoirs aux comités directeurs. Rendu à l'étape des comités directeurs, les dossiers devraient être de qualité supérieure pour se rendre directement au niveau CRII ou de la présidence pour approbation sans passer par le Pré-CRII. Aussi longtemps que ces efforts au niveau des comités directeurs n'auront pas encore porté fruit, le Pré-CRII pourra justifier sa raison d'être, et par conséquent, sera là pour rester.

Pour la qualité des consultations au niveau des secteurs qui sont concernés par un projet ou un investissement, un bon nombre de répondants a regretté que certains projets soient retournés sur la table à dessin après les rencontres des comités de décisions alors que les mêmes personnes qui y siègent ont été consultées dans leurs secteurs respectifs. Il serait important de documenter, exactement, ce qui cause de telles situations car travailler plusieurs fois sur le même dossier n'est pas productif. Il y a une perte en termes de temps et d'énergie quand on travaille doublement sur le même dossier. La notion de bien travailler ensemble revêt son sens ici pour augmenter la qualité des consultations.

Un bon pourcentage de répondants considère qu'il y a plus de rencontres que nécessaire par année, incluant celles qui ne sont pas formelles. La multiplication de rencontres ampute le temps sur d'autres activités et met la pression sur les personnes qui doivent participer à ces rencontres car, il faut qu'elles soient présentes et qu'elles préparent lesdites rencontres. Sont-elles toutes des rencontres formelles, nécessaires et essentielles ? Il serait utile de documenter ce qui oblige ceux et celles qui recourent à ces pratiques, ce qui les oblige à se rencontrer plus que nécessaire et remédier à la situation.

Disons en fin que notre évaluation conclut que l'ASC est une organisation qui s'améliore en continu. Elle figure parmi les organisations publiques qui performant mieux maintenant, surtout au niveau national, et cela grâce à l'utilisation des outils et pratiques obligatoires qui faisaient l'objet de cette évaluation.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations que nous formulons sont basées sur les résultats d'analyses des données qui nous ont permis de réaliser cette évaluation. Ces recommandations tiennent compte des constats moins positifs et sont en rapport avec certains thèmes pour lesquels l'objectif de 90% n'a pas été atteint. Les recommandations sont d'ordre général car, celles qui sont spécifiques ont été formulées dans la partie « sommaire exécutif » de ce rapport.

L'agence spatiale est une organisation qui s'améliore en continue. Depuis 2014, des mesures de gouvernance ont été mise en place pour améliorer son efficacité organisationnelle et sa performance en gestion de projet. La mise en place du CGSI lui a permis d'améliorer sa capacité de gestion de projet et investissement. Depuis, L'ASC a obtenu son OPMC 3. Le minimum de ses efforts sera de maintenir le niveau 3 qu'elle a présentement pour ne pas le perdre, alors que le maximum des efforts sera de le dépasser si le besoin se fait sentir. Dans un cas comme dans l'autre, il faudrait améliorer continuellement l'efficacité des outils et pratiques qui sont recommandés par le CGSI, mais aussi renforcer les capacités des utilisateurs du CGSI. Pour toutes ces raisons et bien d'autres qui sont mentionnées tout au long de ce rapport, nous recommandons à l'Agence spatiale canadienne de :

- Offrir une formation obligatoire sur l'utilisation des outils. Cette formation se ferait sur une base régulière au début de l'année civile. Tous les secteurs devraient suivre cette formation en rapport avec les outils dont ils font usage régulièrement.

- Mettre à jour régulièrement les outils et pratiques du CGSI tout en cherchant à les rendre le moins lourd possible, moins complexe et en les adaptant aux besoins des utilisateurs.
- Fonctionner uniquement avec les comités et les pratiques qui sont recommandés par le CGSI afin de juger à sa juste valeur son apport en amélioration continu de l'organisation.
- Payer des cours pour une formation obligatoire en gestion de projets complexes et mesures du rendement. Les personnes concernées seraient des nouveaux cadres directeurs et analystes ou toute personne qui a été promue à un poste de responsabilité.
- Exiger que les rencontres de consultations sur des projets communs entre les différents secteurs soient accompagnées par un rapport de rencontre qui résume le consensus des parties prenantes. Les demandes d'informations comme les réponses à ces dernières, en dehors de rencontres formelles, devraient se faire par écrit, de façon claire et précise.
- Réduire le nombre de rencontres non essentielles afin de permettre aux gens de travailler en profondeur sur des dossiers dont ils sont responsables. Ils auraient aussi une chance de bien préparer les rencontres auxquelles ils doivent prendre part.

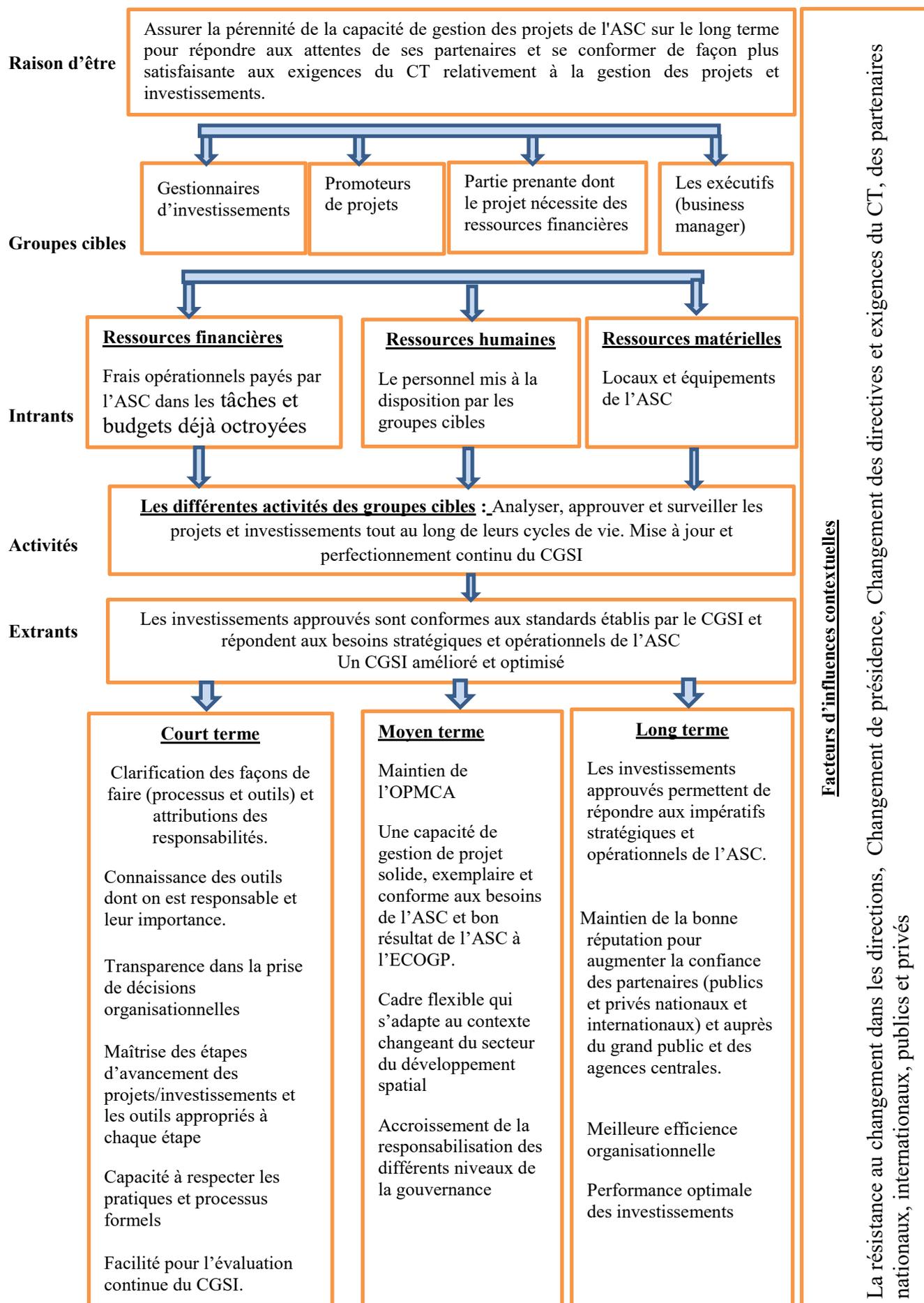
BIBLIOGRAPHIE

- Aïm, Roger. (2011). *Indicateurs et tableaux de bord* ([2e éd.]). Afnor.
- Campenhoudt, L. van, Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e édition entièrement revue et augmentée.). Dunod.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45316756w>
- Canada, S. du C. du T. du. (2016, juin 8). *Directive sur les résultats*.
<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31306>
- Canada-Secrétariat du conseil du Trésor, S. du C. du T. du. (2016, juin 8). *Politique sur les résultats—Contexte*. <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=31300§ion=context>
- Fabien Soyez, & Journaliste Web et Community Manager. (s. d.). *Les salariés passent 8 heures par semaine en réunion*. Fabien Soyez Journaliste Web et Community Manager. Consulté 27 décembre 2020, à l'adresse
<http://courriercadres.com/entreprise/vie-au-travail/les-salaries-passent-8-heures-par-semaine-en-reunion-04012019>
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd.). Chenelière éducation.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016a). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016b). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition.). Chenelière éducation.
- Fox, W., & Imbeau, L. M. (1999). *Statistiques sociales* ([3e éd.]). Presses de l'Université Laval. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb37570027p>
- Guillemette, François., Hurteau, M., & Houle, S. (2012a). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. Presses de l'Université du Québec.
- Guillemette, François., Hurteau, M., & Houle, S. (2012b). *L'évaluation de programme axée sur le jugement crédible*. Presses de l'Université du Québec.
<http://international.scholarvox.com/book/88811789>

- Mazouz, B. (2017). *La gestion par résultats : Un cadre conceptuel de gestion de la performance globale des organisations de l'État*. Presses de l'Université du Québec.
- Ministère de la justice. (2019, juin 17). *Loi sur l'Agence spatiale canadienne, Lois codifiées Règlements codifiés*. Loi sur l'Agence spatiale canadienne.
<https://laws.justice.gc.ca/fra/lois/C-23.2/page-1.html>
- Picq, Thierry. (2016). *Manager une équipe projet : L'humain au cœur de la performance* (4e édition). Dunod.
- Pitarelli, E., & Monnier, E. (s. d.). *Benchmarking : The missing link between evaluation and management?* 16.
- Ridde, Valéry., & Dagenais, Christian. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (Nouv. éd. rev. et augm.). Presses de l'Université de Montréal.
- Voyer, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb376737741>
- Voyer, P. (2011). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (3e éd.). Presses de l'Université du Québec.
<http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb376737741>

ANNEXES

Annexe 1 : Graphique 4 - Modèle logique



Annexe 2 : tableau 8 - Matrice d'évaluation du CGSI

Questions d'évaluation	Les indicateurs	Critères de jugement	Sources de données	Méthodes
Pertinence				
1. Quelle est la raison d'être du CGSI	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de conformité en % de l'ASC aux exigences du SCT • Perception des agences centrales et autres partenaires de l'ASC en matière de gestion des projets • Efficacité organisationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Cote (OPMCA) attribué à l'ASC par le SCT • Nombre de projets gérés à l'interne et en partenariat • Respect des exigences et rigueur en matière de gouvernance des investissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation du SCT • Rapport d'audit et évaluation. • Le rapport annuel de l'ASC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recension des documents • Entretien semi-dirigé
Rendement- efficacité				
2. Quels sont les outils du CGSI que vous devez utiliser pour produire des informations en rapport avec la gestion de projets et d'investissements ?	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des outils à utiliser en gestion de projets et investissements • Connaissance des producteurs et responsables des outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Énumération des outils pour la gestion de projets et d'investissements • Identification des personnes qui produisent et/ou sont responsables des outils 	<ul style="list-style-type: none"> • La directive du CGSI 	<ul style="list-style-type: none"> • Recension des documents • Entrevues semi-dirigées
3. Dans quelle mesure les outils proposés dans le CGSI vous aident-ils à produire de bonnes informations ?	<ul style="list-style-type: none"> • Perception sur la complexité (lourdeur des gabarits et la précision des documents : qualité des outils) • Niveau de clarté sur les informations que doivent contenir les demandes de projets et investissements • Appréciation du délai de traitement des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Gabarit moins lourds et identification claire des documents à produire • Critères claires et précis sur les demandes de projets et investissements • Nombre de jours requis pour produire de l'information sur une demande de projet et/ou investissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport annuel de l'ASC • Rapport d'audit et évaluation • Directive du CGSI 	<ul style="list-style-type: none"> • Recension des documents et analyse des données secondaires • Entretien semi-dirigé
4. Quels sont les organes formels de décisions à L'ASC, leurs membres ainsi que leurs responsabilités ?	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des différents comités directeurs pour la prise de décision • Niveau de connaissance des rôles et responsabilités des personnes qui doivent approuver les informations en rapport avec la gestion des investissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des différents comités directeurs (de décision) • Énumération des personnes ayant la responsabilité d'approuver les informations en rapport avec la gestion des investissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport annuel de l'ASC • Rapport d'audit et évaluation • Directive du CGSI 	<ul style="list-style-type: none"> • Recension des documents et analyse des données secondaires • Entretien semi-dirigé

<p>5. Quels sont les documents obligatoires dans le CGSI dont vous devez obligatoirement prendre connaissance avant de prendre des décisions sur les informations qui vous sont fournies ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de connaissance des documents obligatoires à prendre connaissance pour la prise de décision. La lecture des documents avant la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> Énumération des documents obligatoires pour la prise de décision Le nombre et nature de documents lus avant de prendre une décision 	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport annuel de l'ASC Rapport d'audit et évaluation Directive du CGSI 	<ul style="list-style-type: none"> Recension des documents et analyse des données secondaires Entretien semi-dirigé
<p>6. Dans quelle mesure les outils mis en place dans le CGSI contribuent-ils à la prise de décisions et à la reddition de compte (importance des outils) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance intégrée et unique. Maîtrise des coûts Niveau de connaissance des rôles et responsabilités ainsi que les étapes de décisions. Consultations à tous les niveaux et prise de décisions transparentes 	<ul style="list-style-type: none"> Les composantes budgétaires de l'ASC traitées selon les outils et étapes du CGSI. Projets qui n'ont pas dépassé les coûts. Nombre d'investissements harmonisés avec les priorités du gouvernement canadien 	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport annuel de l'ASC Rapport d'audit et évaluation Évaluation du SCT 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des données secondaires Entretien semi-dirigé
<p>7. Dans quelle mesure les documents qui vous sont présentés (comme la charte de projets, etc.) vous permettent-ils de prendre de bonnes décisions en investissement et gestion de projets ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Perception sur la confortabilité lors de la prise de décision Clarté et précision des informations sur les projets et investissements concernés (retombées bénéfiques, coûts, etc.) Qualité des dossiers et projets approuvés Synthèse de l'information (texte moins volumineux) 	<ul style="list-style-type: none"> Aisance dans la prise de décision (le nombre de rencontres pour explication des éléments confus dans le dossier) Le temps mis pour comprendre le contenu des documents afin de prendre une décision Les dossiers (projets et/ ou investissements) approuvés dans le délai requis sans modification pour la prochaine étape Gabarit moins lourds et moins complexes 	<ul style="list-style-type: none"> Les rapports des comités de décisions et du CRII Les minutes de décisions Rapports annuels de l'ASC 	<ul style="list-style-type: none"> Recension des documents et analyse des données secondaires Entretien semi-dirigé
<p>8. De quelle façon l'application (lien Livelink) est-il efficace comme outil de travail en recherche d'informations reliées aux décisions d'investissements et de gestion de projets ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de convivialité à utiliser le lien Livelink. Facilité à trouver les informations reliées aux décisions d'investissements et de gestion de projets Perception sur le classement et archivage des documents. 	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de jours pour se familiariser avec l'outil. Le temps utilisé pour trouver un document/information Les documents classés par date et par catégorie. 	<ul style="list-style-type: none"> Intervenants-clés. Les utilisateurs du lien Livelink. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevues semi-dirigées.

<p>9. Dans quelle mesure le processus et le délai de validation des dossiers auprès des personnes désignées sont-ils respectés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre de dossiers qui sont approuvés par les bonnes personnes désignées • Le temps demandé pour la réception de réponse 	<ul style="list-style-type: none"> • Refus, par les comités de décision, des dossiers qui n'ont pas été revus par les personnes désignées • Réponse donnée par les évaluateurs de dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport annuel de l'ASC • Rapport de l'audit et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Recension des documents et analyse des données secondaires • Entretien semi-dirigé
<p>10. De quelle façon les pratiques de procédure dans la prise des décisions sont-elles respectées et considérées ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des approbations des projets par des comités et pratiques formels obligatoires • Perception sur les comités et pratiques couramment utilisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Décisions prises par les organes non formelles • Existence ou non des comités et pratiques non formels • Respect des pratiques formelles et obligatoires 	<ul style="list-style-type: none"> • Le rapport annuel de l'ASC. • Rapport de l'audit et évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Recension des documents et analyse des données secondaires • Entretien semi-dirigé
<p>11. Quels autres organismes dans des situations semblables que l'ASC, possèdent un cadre de gouvernance et mettent en place des outils et pratiques pour l'efficacité organisationnelle ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre et type d'organismes qui possèdent un cadre de gouvernance et mettent en place des outils et pratiques pour l'efficacité organisationnelle (Benchmarking) 	<ul style="list-style-type: none"> • La nature et efficacité des outils ainsi que le respect des pratiques dans les organisations comparables à l'ASC 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents en provenance des organisations comparables à l'ASC 	<ul style="list-style-type: none"> • Recension des documents et analyse des données secondaires. • Entrevues semi-dirigées
<p>12. Que signifie pour vous un outil efficace en gestion de projets et investissements ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perceptions sur l'efficacité de l'outil • Définition d'un outil efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple d'un outil efficace • Énumération des caractéristiques d'un outil efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • Personne interviewée 	<ul style="list-style-type: none"> • Écoute de l'enregistrement des réponses du répondant
<p>13. Comment améliorer en continu l'efficacité des outils et pratiques du CGSI ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de clarification des mécanismes et procédures opérationnelles • Développement d'un plan de vérification et d'amélioration en continu des outils et pratiques du CGSI • Niveau de comparaison par l'étude d'étalonnage (Benchmarking) de l'ASC à d'autres organisations comparables 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un guide d'accompagnement très explicite qui clarifie les rôles et responsabilités ainsi que les comités et les pratiques obligatoires • Respect et suivi des étapes • Connaissance des pratiques et outils qui ont donné de meilleurs résultats dans d'autres organisations dans des contextes similaires que l'ASC 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation sur le Benchmarking (étude d'étalonnage) • Documents externes, cadre de gouvernance et informations en provenance des organisations comparables à l'ASC 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues semi-dirigées • Analyse et examen des Documents

Annexe 3 : Tableau 9 - Matrice d'évaluation sur le benchmarking

Questions d'évaluation	Les indicateurs	Critères de jugement	Sources de données	Méthodes
1. De quelle façon votre cadre de gouvernance est-il élaboré ?	Existence d'un schéma	Schéma non officiel	Personne interviewée	Entrevue semi-dirigée
2. Quelles sont les activités (projets et / ou investissements) qui sont visées par le CG dans leur mise en exécution ?	Niveau de connaissance des différents projets qui sont gérés selon que le CG le prévoit	Identification de différents projets	Personne interviewée	Entrevue semi-dirigée
3. Quel est le processus de cheminement et d'approbation des dossiers (étapes et comités d'approbation) ?	Niveau de connaissance des étapes et comité d'approbation	Énumération des étapes et comités d'approbation	Personne interviewée	Entrevue semi-dirigée
4. Quelles sont vos perceptions sur le respect et considération des pratiques formelles de procédure dans la prise de décision au sein de votre organisation ?	Niveau de perception sur le respect et considération des pratiques formelles de procédures dans la prise de décision	Pourcentage donné sur le respect et considération des pratiques formelles de procédure dans la prise de décision	Personne interviewée	Entrevue semi-dirigée
5. Quel est le niveau de conformité (cote OPMCA) de votre organisation face aux exigences du SCT ?	Pas applicable	Pas applicable	Personne interviewée	Entrevue semi-dirigée

Annexe 4 : Tableau 10 - Statistiques des présentations au CRII

Présentations au CRII			
Année calendrier	Présentations	Présentations refusées	% présentations refusées
2019	118	4	3.4%
Jan – juillet 2020	64	3	4.69%

Présentations de projets selon les sujets au CRII*			
Année calendrier	Présentations	Présentations refusées	% présentation refusées
2019	59	3	4.23%
Jan – juillet 2020	22	3	13.6%

* Dans le tableau ci-dessus, seules les présentations classifiées en tant que projets dans les documents de CRII ont été inclus.

Présentations de projets avec un numéro de projet EPMO au CRII**			
Année calendrier	Présentations	Présentations refusées	% présentation refusées
2019	70	3	4.3%
Jan – juillet 2020	30	3	10%

** Dans le tableau ci-dessus, seules les présentations avec un numéro de projet EPMO ont été incluses. Donc, pas de G&C ou contrats qui ne sont pas liés à un projet, etc.

Veillez noter que lorsqu'une présentation a été rejetée, ceci ne signifie pas que le projet en tant que tel a été refusé. Voir ci-dessous, les données pour les projets (pas de G&C ou contrats qui ne sont pas liés à un projet, etc.) qui ont été refusés.

Projets au CRII			
Année calendrier	Projets uniques	Projets refusés	% projets refusés
2019	48	1	2.18%
Jan – juillet 2020	23	0	0%

Note: The best way to view this data would be to look at all the IIRB (from 2015) to see which projects have and have not been rejected, rather than looking at it on a calendar year basis. Because what may have been rejected one year may have been accepted on another year. If this information is pertinent, note that this would take the longest to obtain.

Annexe 5 : Guide et déroulement d'entrevue semi-dirigée

<p>Personne à passer en entrevue</p> <p>Poste de la personne</p> <p>Jour/ date/ heure/ durée de l'entrevue :</p>
<p>Prise de contact et présentation de l'évaluateur</p> <p>Bonjour Madame/ Monsieur.</p> <p>Je vous remercie d'avoir bien voulu m'accorder du temps pour cet entretien sur l'évaluation de l'efficacité du CGSI de l'ASC.</p> <p>Mon nom est Elie Nahimana.</p> <p>Je suis étudiant-finissant à la maîtrise en évaluation de programmes à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Je suis présentement stagiaire dans votre organisation pour contribuer à la vérification de l'évaluation sur l'efficacité actuelle des outils et pratiques du CGSI en place à l'ASC depuis le 20 juin 2020.</p>
<p>Rappel de l'objectif de l'entretien et du contexte du mandat</p> <p>Nous réalisons les entrevues dans le but de collecter des données qui nous permettront de faire la vérification de l'évaluation sur l'efficacité des outils et les pratiques du CGSI en place dans la production des informations et leurs approbations en rapport avec la gestion des projets et investissements à l'ASC.</p> <p>L'objectif de notre entretien avec vous aujourd'hui est de mieux connaître vos perceptions sur l'efficacité actuelle des outils et des pratiques du CGSI.</p> <p>Le mandat nous a été confié par l'ASC qui souhaite avoir les perceptions des utilisateurs des outils du CGSI quant à leur niveau d'efficacité mais aussi leurs</p>

perceptions sur le respect des pratiques de procédure formelles et obligatoires dans la prise de décisions.

Je voudrais alors vous inviter à participer à cette entrevue en répondant aux questions que je vais vous poser.

Votre participation à cette entrevue vous permet, d'une part, de faire entendre votre voix sur l'efficacité des outils et les pratiques en place du CGSI. D'autre part, les informations que vous nous fournissez seront utiles dans l'identification des effets d'un tel cadre (CGSI).

Enregistrement et respect de la confidentialité

Cette entrevue est personnelle et confidentielle. Le fait d'y participer est aussi tout à fait volontaire. C'est mieux que vous sachiez que si vous acceptez d'être interviewé, vous avez aussi le droit de mettre fin à votre participation à tout moment. Donc, vous restez libre d'y mettre fin sans avoir, ni à motiver votre décision ni à subir de préjudice.

Nous tenons encore à vous rassurer que toutes les informations recueillies auprès de vous demeureront confidentielles et seront utilisées à des fins d'évaluation exclusivement. Elles seront utilisées par moi seul lors du traitement des données, tout en gardant votre anonymat grâce à une codification de vos données personnelles.

Si vous donnez votre consentement oral, de participer à cette entrevue, vous participez à un entretien individuel d'une durée d'environ 50 minutes. L'entrevue sera enregistrée surtout pour assurer l'exactitude de vos propos. Les enregistrements audio seront par la suite transcrits mot à mot et ensuite détruits.

Au cours de l'entretien, je vais aussi prendre des notes. C'est pour éviter de vous interrompre dans vos idées quand vous parlez, alors que je sens le besoin de vous poser une question sur un sujet sur lequel vous êtes en train de vous exprimer. Je pourrais y revenir plus tard à l'aide des notes que j'aurais prises.

Nos échanges reposeront sur le respect et la confiance mutuels.

Je vous laisserai les coordonnées de la personne avec qui vous pouvez communiquer à l'ÉNAP ou à l'ASC au besoin.

Êtes-vous toujours d'accord pour participer à cette entrevue ?

Je démarre alors l'enregistrement.

Questions préliminaires

- 1 Depuis quand travaillez-vous à l'ASC ?
- 2 Pouvez-vous nous parler de votre rôle (poste) et de vos responsabilités ?
- 3 Depuis quand avez-vous entendu parler du CGSI de l'ASC ?
- 4 En quoi êtes-vous concerné par le CGSI ?
- 5 Est-ce que vous utilisez les outils du CGSI dans l'exercice de vos fonctions ?
- 6 Qu'entendez-vous par outil (définition de l'outil du CGSI) ?

Questions d'évaluation

Connaissance des outils du CGSI et leurs responsables

- Quels sont les outils dont vous êtes responsables, qui sont utilisés en gestion de projets et investissements ?
- Parmi ces outils-là, desquels faites-vous usage dans le cadre de vos fonctions ?
- D'où proviennent ces outils ? Qui les produit ?
- En quoi utilisez-vous ces outils (pour faire quoi ?)
- En quoi l'usage de ces outils dont vous êtes responsable est une valeur ajoutée pour l'atteinte des objectifs communs à l'ASC ?
- En est-il ainsi pour tous les outils du CGSI ? Pourquoi ?
- À qui est destinées l'information/décision que vous produisez/prenez ?
- Que signifie pour vous un outil efficace ?

Qualité des dossiers et projets approuvés

- Dans quelle mesure les outils qui vous sont présentés vous permettent-ils de prendre de bonnes décisions ou de produire de bonnes informations (projets et investissements) ? Pourquoi ?
- D'après vous, quelles sont les informations dont vous avez besoin qui pourraient être produites (par l'application du CGSI) pour prendre de bonnes décisions ?
- Le temps dont vous disposez pour la production de l'information / l'étude ou l'approbation des dossiers vous permet-il de donner une réponse adéquate au moment souhaité à ceux qui vous ont soumis des dossiers ?
- Disposez-vous des ressources humaines qui vous permettent d'apprêter les livrables au temps requis ? Si non, pourquoi ?
- Quelles sont les ressources qui vous manquent et que vous aimeriez avoir ? Pourquoi ?

Niveau de connaissance de l'importance des outils, étapes, rôles et responsabilités

- Dans quelle mesure les outils mis en place dans le CGSI contribuent-ils à la prise de décisions et à la reddition des comptes de l'ASC ?
- De quelle façon la gouvernance intégrée et unique permet-elle une bonne reddition des comptes de l'ASC ?
- Quelles sont les composantes budgétaires de l'ASC qui sont traitées avec les outils du CGSI à votre niveau ?
- Quelles sont les procédures qui doivent être respectées avant que vous preniez une décision sur les dossiers d'investissements ?
- Quels rôles jouez-vous dans les étapes de décision ?
- Quelles sont ces étapes ? Pensez-vous qu'il y a plus d'étapes que nécessaire ? Pourquoi ?
- En quoi consiste votre responsabilité selon le cheminement des dossiers par étape ?
- Quand le dossier arrive chez vous, on est à quelle étape ?

- Où envoyez-vous le dossier par après (chez qui) et pourquoi ?
- Qui est le responsable de la charte de projet en ce moment ? Est-il de votre responsabilité de lire la charte ou de la réviser ?
- À qui est destinée la charte après son approbation ?
- Avez-vous lu la Charte de projets ? L'étude de rentabilité aussi (business case) ? Qu'en est-il du PMP, l'avez-vous lu aussi ? Lisez-vous ces documents sur une base régulière ?
- Quand vous signez la charte, vous sentez-vous confortable de l'approuver ? Dans quel sens ?
- Est-ce vous-même qui la lisez avant de la signer ou vous faites confiance à quelqu'un qui la lit pour vous et vous ne faites qu'apposer votre signature ?

Perception sur les comités et pratiques couramment utilisés et leur importance

- Quelles sont les pratiques de procédure en gestion de projets et investissements qui sont formelles et obligatoires selon le CGSI ?
- Dans quelle mesure ces pratiques de procédure dans la prise des décisions sont-elles importantes ? Comment les considérez-vous ?
- Sont-elles respectées ? Si non, pourquoi ?
- Qu'est-ce qui devraient être fait pour que ces pratiques de procédure formelles obligatoires soient respectées ?
- Selon vous, y a-t-il plus de comités que nécessaires ? Pourquoi ?
- Quels sont les comités formels et obligatoires décrits par le CGSI ?
- Selon votre connaissance, existe-il des comités non formels qui sont couramment utilisés ?
- Dans quelle mesure les rencontres de ces comités non formels sont-elles nécessaires ?
- Quelle est la fréquence de rencontres de ces comités par mois ?
- Selon votre avis, y a-t-il plus de rencontres que nécessaires ? Pourquoi ?
- Qui doivent siéger sur ces comités ? Pourquoi ?
- D'après vous, y en a-t-il qui y siègent sur ces comités alors que ce n'est pas nécessaire ? Pourquoi ?
- Pensez-vous que les comités formels et obligatoires disposent de temps nécessaire pour approuver les informations en rapport avec la gestion de projets et investissements ? Sinon pourquoi ?
- D'après vous, qu'est-ce qui devrait être fait pour que les comités de décisions soient beaucoup plus efficaces ?
- Selon vous, comment améliorer en continu l'efficacité des outils et pratiques du CGSI ?

Question sur la pertinence du CGSI (test de connaissance générale seulement à couvrir si le temps le permet)

- 1 À votre avis, quel est la raison d'être du CGSI.
- 2 À votre avis, pourquoi l'ASC a-t-elle senti le besoin d'implanter le CGSI ? (objectifs à l'ASC) ?

Merci de votre collaboration.

Annexe 6 : Questionnaire de sondage

Questions de sondage	Réponses Oui ou Non	Note sur l'échelle de 10
À votre avis, les outils du CGSI sont-ils assez efficaces		
Est-ce que les processus de cheminement des dossiers sont respectés de manière suffisante selon les pratiques formelles connues de tous à l'ASC ?		
À votre avis, l'application (lien Livelink) est-il un outil assez efficace et convivial dans son utilisation en recherche d'informations reliées aux décisions d'investissements et de gestion de projets ?		
D'après vous, les décisions sont-elles prises par des comités formels en toute transparence en suivant des pratiques de procédure formelles obligatoires ?		

Annexe A Schéma des processus et des produits livrables du OGIS

Cycle de vie des investissements gouvernés par des points de décision ¹							
Avant-projet		Projet				Après-projet	
Analyse et planification des options		Définition		Mise en œuvre		Après-mise en œuvre	
Analyse des options		Exigences détaillées du projet ²		Définition détaillée		Exploitation et alléiation	
Option recommandée		Définition préliminaire		S.O.		Exploitation et alléiation	
Planification du projet		Préciser les exigences du projet et commencer à planifier la phase de mise en œuvre du projet.		Terminer les exigences du projet et la planification de la phase de mise en œuvre.		Employer les produits ou la solution et obtenir les résultats prévus. Mettre fin à l'utilisation des produits ou de la solution, et clôturer l'investissement.	
Terminer l'analyse de rentabilisation et sélectionner une option		Terminer les exigences fonctionnelles et commencer à élaborer les exigences du projet.		Créer des produits ou des solutions, et vérifier les exigences.		Mettre fin à l'utilisation des produits ou de la solution, et clôturer l'investissement.	
Planification du projet et exigences fonctionnelles préliminaires.		Préciser les exigences du projet et commencer à planifier la phase de mise en œuvre du projet.		Terminer les exigences du projet et la planification de la phase de mise en œuvre.		Employer les produits ou la solution et obtenir les résultats prévus. Mettre fin à l'utilisation des produits ou de la solution, et clôturer l'investissement.	
<p>ins</p> <p>Déterminer les options pouvant répondre au besoin, cibler les intervenants à lancer l'analyse de rentabilisation.</p>	<p>Option recommandée</p> <p>Terminer l'analyse de rentabilisation et sélectionner une option</p>	<p>Planification du projet</p> <p>Planification du projet et exigences fonctionnelles préliminaires.</p>	<p>Exigences détaillées du projet²</p> <p>Terminer les exigences fonctionnelles et commencer à élaborer les exigences du projet.</p>	<p>Définition préliminaire</p> <p>Préciser les exigences du projet et commencer à planifier la phase de mise en œuvre du projet.</p>	<p>Définition détaillée</p> <p>Terminer les exigences du projet et la planification de la phase de mise en œuvre.</p>	<p>S.O.</p> <p>Créer des produits ou des solutions, et vérifier les exigences.</p>	<p>Exploitation et alléiation</p> <p>Employer les produits ou la solution et obtenir les résultats prévus. Mettre fin à l'utilisation des produits ou de la solution, et clôturer l'investissement.</p>
<p>1</p>	<p>R2</p>	<p>2</p>	<p>R3²</p>	<p>R5</p>	<p>4</p>	<p>5</p>	<p>5</p>
<p>ins</p> <p>Déterminer les options pouvant répondre au besoin, cibler les intervenants à lancer l'analyse de rentabilisation.</p>	<p>Option recommandée</p> <p>Terminer l'analyse de rentabilisation et sélectionner une option</p>	<p>Planification du projet</p> <p>Planification du projet et exigences fonctionnelles préliminaires.</p>	<p>Exigences détaillées du projet²</p> <p>Terminer les exigences fonctionnelles et commencer à élaborer les exigences du projet.</p>	<p>Définition préliminaire</p> <p>Préciser les exigences du projet et commencer à planifier la phase de mise en œuvre du projet.</p>	<p>Définition détaillée</p> <p>Terminer les exigences du projet et la planification de la phase de mise en œuvre.</p>	<p>S.O.</p> <p>Créer des produits ou des solutions, et vérifier les exigences.</p>	<p>Exploitation et alléiation</p> <p>Employer les produits ou la solution et obtenir les résultats prévus. Mettre fin à l'utilisation des produits ou de la solution, et clôturer l'investissement.</p>
<p>1</p>	<p>R2</p>	<p>2</p>	<p>R3²</p>	<p>R5²</p>	<p>4</p>	<p>5</p>	<p>5</p>
<p>ins</p> <p>Déterminer les options pouvant répondre au besoin, cibler les intervenants à lancer l'analyse de rentabilisation.</p>	<p>Option recommandée</p> <p>Terminer l'analyse de rentabilisation et sélectionner une option</p>	<p>Planification du projet</p> <p>Planification du projet et exigences fonctionnelles préliminaires.</p>	<p>Exigences détaillées du projet²</p> <p>Terminer les exigences fonctionnelles et commencer à élaborer les exigences du projet.</p>	<p>Définition préliminaire</p> <p>Préciser les exigences du projet et commencer à planifier la phase de mise en œuvre du projet.</p>	<p>Définition détaillée</p> <p>Terminer les exigences du projet et la planification de la phase de mise en œuvre.</p>	<p>S.O.</p> <p>Créer des produits ou des solutions, et vérifier les exigences.</p>	<p>Exploitation et alléiation</p> <p>Employer les produits ou la solution et obtenir les résultats prévus. Mettre fin à l'utilisation des produits ou de la solution, et clôturer l'investissement.</p>
<p>1</p>	<p>R1</p>	<p>R2</p>	<p>2</p>	<p>R3</p>	<p>R4</p>	<p>3</p>	<p>4</p>
<p>ins</p> <p>Déterminer les options pouvant répondre au besoin, cibler les intervenants à lancer l'analyse de rentabilisation.</p>	<p>Option recommandée</p> <p>Terminer l'analyse de rentabilisation et sélectionner une option</p>	<p>Planification du projet</p> <p>Planification du projet et exigences fonctionnelles préliminaires.</p>	<p>Exigences détaillées du projet²</p> <p>Terminer les exigences fonctionnelles et commencer à élaborer les exigences du projet.</p>	<p>Définition préliminaire</p> <p>Préciser les exigences du projet et commencer à planifier la phase de mise en œuvre du projet.</p>	<p>Définition détaillée</p> <p>Terminer les exigences du projet et la planification de la phase de mise en œuvre.</p>	<p>S.O.</p> <p>Créer des produits ou des solutions, et vérifier les exigences.</p>	<p>Exploitation et alléiation</p> <p>Employer les produits ou la solution et obtenir les résultats prévus. Mettre fin à l'utilisation des produits ou de la solution, et clôturer l'investissement.</p>
<p>1</p>	<p>R1</p>	<p>R2</p>	<p>2</p>	<p>R3</p>	<p>R4</p>	<p>3</p>	<p>4</p>

REMERCIEMENTS : ¹Tout au long du cycle de vie de l'investissement, les indicateurs et les produits livrables points de décision sont obligatoires.

REMERCIEMENTS : ²Tout au long du cycle de vie de l'investissement, les indicateurs et les produits livrables points de décision sont obligatoires.

REMERCIEMENTS : ³Tout au long du cycle de vie de l'investissement, les indicateurs et les produits livrables points de décision sont obligatoires.

REMERCIEMENTS : ⁴Tout au long du cycle de vie de l'investissement, les indicateurs et les produits livrables points de décision sont obligatoires.

REMERCIEMENTS : ⁵Tout au long du cycle de vie de l'investissement, les indicateurs et les produits livrables points de décision sont obligatoires.