

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Vers une organisation du travail adaptée et agile : une analyse stratégique fondée sur deux
études de cas

PROJET EN ORGANISATION 1^{re} VERSION

PRÉSENTÉ À MARIE-CLAUDE PETIT ET ISABELLE DUCHARME

DANS LE CADRE DU COURS ENP 7950 — PROJET EN ORGANISATION

PAR

MARIE-EVE BRIAND

JUILLET 2026

Table des matières

Remerciements	7
Abréviations et sigles	8
Tableaux	9
Résumé.....	10
Introduction	11
2. Description de l'organisation et du mandat d'étude	12
2.1 Présentation de l'organisation hôte : DEC.....	12
2.2 Réseau territorial et BA : proximité et intervention en région	13
2.3 Repère structurant : continuum de services et cycle de vie d'un projet	13
2.4 Direction d'accueil et positionnement du mandat dans l'organisation	14
2.5 Présentation du mandat tel que défini dans l'offre de service	15
2.6 Rôles, classifications et capacité organisationnelle : repères pour situer l'analyse	15
2.7 Activités réalisées dans le cadre du mandat	16
2.8 Livrables attendus et contribution du mandat.....	17
2.9 Portée du mandat et articulation avec les autres travaux de DEC.....	17
3. Recension des écrits	18
3.1 Objectif et logique de la recension	18
3.2 Théories de l'organisation : pluralité des logiques et lectures complémentaires	19
3.2.1 Les métaphores organisationnelles de Gareth Morgan (selon la présentation de Proulx, 2010)	19
3.2.2 Les quatre cadres de Bolman & Deal (selon Proulx, 2010).....	21
3.3 Mintzberg : structuration du travail et mécanismes de coordination (cadre pivot).....	22
3.3.1 Les mécanismes de coordination.....	23
3.3.2 Coordination, incertitude et coûts de coordination.....	24
3.3.3 Structure, différenciation des rôles et design organisationnel.....	24
3.3.4 Les cinq parties de l'organisation	25
3.3.5 Configurations et formes hybrides : tension standardisation/adaptation	26
3.4 Le Boterf : compétence, agir professionnel et organisation du travail	27
3.4.1 La compétence comme agir responsable dans une situation	27
3.4.2 Compétence, délégation et développement des rôles	28

3.4.3 Compétence collective et coordination	28
3.5 Coordination, interdépendances, charge administrative et simplification	29
3.5.1 Interdépendances de tâches et coordination.....	29
3.5.2 Capacité de traitement de l'information et multiplication des itérations.....	29
3.5.3 Charge administrative, « red tape » et effets sur les clients	30
3.5.4 Simplification, standardisation et agilité.....	31
3.6 Gestion du risque : repère d'analyse (considérations générales).....	31
3.7 Performance, valeur publique et gestion par résultats dans les organisations publiques.....	32
3.7.1 Le management public et la performance multidimensionnelle (Mazouz & Tardif, dans Proulx, 2010).....	32
3.7.2 Mesure de la performance axée sur les résultats (Jorjani, 1998).....	34
3.7.3 Gestion par résultats : apports et limites (Mazouz & Rochet, 2005)	35
3.7.4 Conformité vs résultats réels : articulation conceptuelle utile pour DEC	36
Synthèse — Cadre conceptuel retenu pour interpréter l'organisation du travail à DEC.....	37
4. Méthodologie de recherche et d'intervention	38
4.1 Type de recherche.....	38
4.2 Démarche de recherche et d'intervention	39
4.3 Outils et techniques de collecte de données	39
4.4 Méthodes d'analyse	40
4.5 Pourquoi une approche comparative : pertinence de l'étude de deux BA	40
4.6 Considérations éthiques et rigueur scientifique	41
4.7 Utilisation d'outils d'intelligence artificielle	41
4.8 Lien avec la recension des écrits.....	42
5. Résultats.....	42
5.0 Aperçu des résultats.....	42
5.1 Démarchage.....	43
5.1.1 Une activité de proximité : orienter, clarifier et trier	43
5.1.2 Un démarchage par réseaux : rôle structurant de l'écosystème.....	43
5.1.3 Intensité variable : réactif, proactif ou contextuel.....	44
5.1.4 Différences observées entre le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA GÎM.....	44
5.1.5 Impacts sur la suite du continuum	45

5.2 Analyse et recommandation	45
5.2.1 Une trame analytique stable, mais une intensité variable.....	45
5.2.2 Une fonction d'assurance : produire un dossier structuré et aligné sur les exigences du programme	46
5.2.3 Une valeur stratégique perçue surtout en amont : dédouanement et cadrage.....	46
5.2.4 Des pratiques ajustées selon les programmes et les modèles d'intervention	46
5.2.5 Différences observées entre le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA GÎM.....	47
5.2.6 Circuits d'approbation : délais, itérations et effets sur la relation client	47
5.2.7 Synthèse	47
5.3 Versement et suivi.....	48
5.3.1 Une étape dominée par l'assurance, la conformité et la reddition de comptes.....	48
5.3.2 Réclamations et itérations : une charge répétitive qui fragmente le travail.....	48
5.3.3 Suivi « risk-based » : au-delà des paiements	48
5.3.4 Effets sur l'expérience client : lourdeur et capacité administrative.....	49
5.3.5 Le CO-01 comme levier de capacité, sous conditions.....	49
5.3.6 Québec Chaudière-Appalaches vs GÎM : différences surtout liées aux conditions d'exécution.....	49
5.3.7 Synthèse	50
5.4 Charge administrative et travail invisible	50
5.4.1 Une charge cumulative : empilement d'exigences et logique de constitution du dossier	50
5.4.2 Travail fragmenté et coût des itérations.....	51
5.4.3 Une charge transférée aux clients et absorbée par l'accompagnement	51
5.4.4 Travail invisible : coordination, arbitrages et annonces.....	51
5.4.5 Comparaison Québec Chaudière-Appalaches vs BA GÎM : facteurs d'amplification différents	52
5.4.6 Synthèse	52
5.5 Initiatives de simplification et agilité	52
5.5.1 Simplification comme intention partagée et logique d'amélioration continue	52
5.5.2 Gains concrets : fluidité, prévisibilité et calibration de l'effort.....	53
5.5.3 Une tension récurrente : simplifier ici, complexifier ailleurs.....	53
5.5.4 Conditions d'une simplification durable.....	53
5.5.5 Comparaison Québec Chaudière-Appalaches vs GÎM.....	53

5.5.6 Synthèse	54
5.6 Gestion du risque et circuits d’approbation.....	54
5.6.1 Le risque comme principe d’ajustement de l’effort	54
5.6.2 Profils de risque et modulation des suivis	54
5.6.3 Circuits d’approbation : valeur ajoutée perçue, délais et effets sur le parcours	55
5.6.4 Différences observées entre le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA GÎM.....	55
5.6.5 Synthèse	55
5.7 Capacité organisationnelle et organisation du travail.....	55
5.7.1 Capacité sous tension : effet cumulatif et charge par-dessus le quotidien	56
5.7.2 Délégation : un levier réel, conditionnel à une organisation claire	56
5.7.3 Compétences distinctes selon les segments du continuum : enjeu d’alignement	56
5.7.4 Le rôle du CO-01 : absorption, encadrement et levier de développement.....	57
5.7.5 Organisation du soutien : modèles différents et effets sur la capacité (comparaison).....	57
5.7.6 Effets sur l’expérience client et sur la capacité d’intervention en amont	58
5.7.7 Synthèse	58
5.8 Contexte régional et valeur ajoutée de la présence territoriale.....	58
5.8.1 La présence régionale comme valeur ajoutée distincte	58
5.8.2 Le contexte régional module la prestation : clients, secteurs, capacités et rythmes.....	58
5.8.3 DEC comme acteur de maillage et de coordination territoriale	59
5.8.4 Effets sur le continuum : amont plus relationnel, aval plus exigeant pour certains clients	59
5.8.5 Différences observées entre le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA GÎM.....	59
5.8.6 Synthèse	59
5.9 Mise en perspective des résultats.....	60
5.9.1 Mise en perspective au regard du point de vue théorique	60
5.9.2 Mise en perspective au regard du mandat confié à l’origine	61
6. Discussion et/ou recommandations.....	62
6.0 Logique d’ensemble, principes directeurs et critères de priorisation	62
Axe 1 — Consolider le cadrage amont pour maximiser la valeur ajoutée et réduire les itérations.....	62
Axe 2 — Renforcer une approche proportionnée d’assurance fondée sur le risque	64

Axe 3 — Réduire les coûts de coordination et les délais liés aux circuits d’approbation, sans diminuer l’assurance	65
Axe 4 — Optimiser l’organisation du travail et la délégation afin de protéger la capacité (avec un accent sur le rôle CO-01).....	66
Axe 5 — Ancrer la simplification et l’agilité dans des mécanismes de gouvernance (cohérence et désencombrement)	66
6.1 Pistes de mise en œuvre et phasage (horizons)	67
Court terme (0 à 3 mois) — Actions à gains rapides (quick wins)	67
Moyen terme (3 à 9 mois) — Consolidation de la proportionnalité et de la gestion des goulots	67
Plus long terme (9 à 18 mois) — Ajustements structurants et stabilisation de la capacité.....	67
6.2 Limites et conditions de succès.....	67
6.2.1 Limites et précautions d’interprétation.....	67
6.2.2 Conditions de succès pour la mise en œuvre.....	68
Conclusion	69
Bibliographie.....	70
Annexes	71
ANNEXE A — Continuum de services	72
ANNEXE B — Résultats tableau synthèse	73
ANNEXE C — Grille d’entrevue CO-01/CO-02.....	81
Grille d’entrevue semi-dirigée — CO-01 et CO-02	81
ANNEXE D — Grille d’entrevue Direction.....	86
Grille d’entrevue semi-dirigée — CO-03, CO-04/EX-01 et DG	86

Remerciements

Je tiens d’abord à remercier ma mandante, **Marie-Claude Petit**, vice-présidente des Opérations, pour sa confiance, sa disponibilité et son appui tout au long de ce projet. Je remercie également **Marouane Abidar** et **Marie-Eve Harvey**, les deux directeurs généraux aux Opérations, pour leur soutien et leurs conseils, ainsi que l’ensemble des **employés des bureaux d’affaires de Québec Chaudière-Appalaches et de la région Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine** qui ont accepté de participer aux entrevues et de partager leurs perspectives avec générosité.

Je souhaite aussi exprimer ma reconnaissance à **Mathieu Paquette**, directeur général des Finances ministérielles, pour m’avoir permis de dégager le temps nécessaire afin de mener ce projet à terme, ainsi que **Pascal Balata**, chef du Contrôle interne, et par-dessus tout, mon grand allié, qui a assuré la continuité de mes fonctions pendant cette période.

Enfin, je remercie mon enseignante à l’ÉNAP, **Isabelle Ducharme**, pour son accompagnement, sa rigueur et la qualité de ses rétroactions. Je tiens également à remercier **Steeve Colenbier** pour son soutien sur le plan personnel, qui a contribué à rendre possible l’aboutissement de ce travail.

Abréviations et sigles

BA : bureau d'affaires

DEC : Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

GÎM : Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine

Tableaux

Tableau 4.1 — Phases du projet en organisation.....	p. 40
--	--------------

Résumé

Ce rapport présente les résultats d'un projet en organisation portant sur la prestation des programmes au sein de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec Chaudière-Appalaches (DEC), à partir d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès de conseillers (CO-01 et CO-02) et de membres de la direction dans deux bureaux d'affaires (BA) : Québec Chaudière-Appalaches et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (GÎM). L'analyse met en évidence une dynamique centrale : la valeur ajoutée se construit surtout en amont du continuum (démarchage, cadrage, dédouanement), où la présence territoriale et le maillage avec l'écosystème permettent d'orienter les projets, d'aligner les attentes et de réduire les allers-retours dans le traitement des dossiers. À l'inverse, l'aval (versement et suivi) est dominé par des exigences d'assurance, de conformité et de reddition de comptes, structurées par la répétition des réclamations et par une charge administrative cumulative. Les résultats soulignent également l'importance de la gestion du risque comme principe de réglage de l'effort, tout en montrant que cette logique de proportionnalité est inégalement mobilisée dans les programmes réguliers, notamment en raison de circuits d'approbation qui tendent à être appliqués de manière uniforme. Enfin, la capacité organisationnelle apparaît moins comme une question strictement quantitative que comme un enjeu de design du travail : répartition des tâches, délégation, intégration du soutien et cohérence des mécanismes de coordination. Ces constats orientent des recommandations axées sur la calibration de l'assurance selon le risque, l'optimisation des validations, la clarification des rôles et la consolidation du soutien, afin de préserver l'agilité et la valeur ajoutée de la présence territoriale.

Mots-clés : DEC ; bureaux d'affaires ; continuum de service ; charge administrative ; gestion du risque ; capacité organisationnelle ; présence territoriale.

Introduction

DEC joue un rôle central dans le soutien au développement économique régional, notamment par l'accompagnement d'entreprises et d'organismes ainsi que par l'administration de programmes de contributions. Dans un contexte où les organisations publiques doivent concilier efficacité opérationnelle, exigences de conformité et capacité d'adaptation aux réalités du terrain et de l'environnement externe complexe, la prestation des programmes représente un enjeu organisationnel majeur. Cette réalité implique à la fois des interactions directes avec les clients, des activités d'analyse et de recommandation, des processus d'approbation et de gouvernance, ainsi qu'un ensemble d'exigences de suivi et de reddition de comptes liées à la gestion des fonds publics. Dans ce rapport, le terme client désigne les entreprises et organisations accompagnées par DEC soit les bénéficiaires de contributions ; ce choix reflète l'usage courant au sein des BA.

Le présent mandat vise à mieux comprendre comment les activités clés liées à la prestation des programmes se déploient concrètement au sein de DEC, à identifier les pratiques jugées efficaces par les équipes et à documenter les principaux irritants ou facteurs de lourdeur pouvant affecter la fluidité du parcours et la capacité organisationnelle. La démarche adoptée se base sur le cycle de vie d'un projet, débutant avec les étapes en amont (démarchage, orientation et cadrage) jusqu'aux étapes plus aval (versement, suivi et gestion des obligations), en incluant les activités d'analyse et de recommandation ainsi que les mécanismes de coordination nécessaires à la progression des dossiers.

Sur le plan organisationnel, la présente analyse accorde une attention particulière à la manière dont l'organisation du travail, la répartition des rôles et les modalités de coordination influencent la capacité réelle des équipes et la qualité de l'expérience offerte aux clients. Les résultats suggèrent en effet que la performance opérationnelle ne se limite pas à la conformité des étapes ou à la rigueur documentaire : elle repose également sur la capacité à calibrer l'effort de contrôle, à limiter les itérations inutiles, à préserver l'agilité et à concentrer le temps des équipes sur les activités à plus forte valeur ajoutée, particulièrement celles qui contribuent au cadrage et à l'orientation des projets.

Afin d’ancrer l’analyse dans une réalité concrète, la collecte de données a été réalisée auprès de deux BA : celui de Québec Chaudière-Appalaches et celui de la région GÎM. Cette comparaison permet de mettre en lumière des pratiques transversales et des variations associées au contexte territorial, à l’organisation du travail et aux modalités de soutien, tout en réaffirmant l’importance de la présence régionale comme actif distinctif de DEC. En effet, la proximité avec les clients et l’écosystème local constitue une dimension structurante de l’intervention, particulièrement dans des contextes où la capacité administrative des clients et la dynamique des partenaires peuvent varier.

Le rapport est structuré de manière à présenter, dans un premier temps, le contexte et la problématique du mandat, ainsi que le cadre conceptuel mobilisé pour interpréter les résultats. Il expose ensuite la méthodologie de collecte et d’analyse des données. La section des résultats présente les constats issus des entrevues, organisés selon les principales étapes du continuum de services et selon des thèmes transversaux (charge administrative, coordination, gestion du risque, capacité organisationnelle et contexte régional). Enfin, le rapport propose un ensemble de recommandations visant à renforcer la fluidité du parcours, à consolider l’organisation du travail et à soutenir une approche proportionnée d’assurance fondée sur le risque, tout en préservant la valeur ajoutée de la présence territoriale de DEC.

2. Description de l’organisation et du mandat d’étude

2.1 Présentation de l’organisation hôte : DEC

DEC (<https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec.html>) a pour mission de soutenir le développement économique à long terme des régions du Québec. Cette mission se concrétise par le volet financier (programmes de contributions et autres outils de soutien), mais également en partie un volet non financier (accompagnement, orientation, mobilisation, maillage et arrimage avec l’écosystème régional). À ce titre, DEC agit dans un espace où se rencontrent des priorités gouvernementales, des besoins territoriaux et des réalités opérationnelles variées selon les clients, les secteurs et les régions.

Comme organisation publique, DEC doit concilier plusieurs finalités, dont la rigueur de gestion des fonds publics et la reddition de comptes, tout en maintenant une capacité d'intervention suffisante pour offrir un accompagnement utile et produire des effets pertinents pour les territoires. Dans un contexte de prestation de programmes, cet équilibre se traduit concrètement dans l'organisation du travail : la répartition des rôles, la structure des validations et la manière de gérer le risque influencent non seulement la charge interne, mais également l'expérience vécue par les clients (Mazouz & Tardif, dans Proulx, 2010, p. 35).

2.2 Réseau territorial et BA : proximité et intervention en région

DEC s'appuie sur un réseau territorial de BA répartis à travers le Québec. Ces BA constituent un point d'ancrage important de l'action fédérale dans les régions, notamment parce qu'ils favorisent une proximité avec les entreprises, les organisations et les partenaires. Cette présence sur le terrain soutient une meilleure compréhension des dynamiques locales, une identification plus fine des besoins et opportunités, et un accompagnement plus adapté à la réalité des clients (capacité administrative, maturité des projets, enjeux sectoriels).

Dans le cadre du présent mandat, cette présence régionale est considérée comme un actif structurant. Elle suppose toutefois que les équipes disposent d'un espace réel pour exercer des activités relationnelles et de cadrage en amont. Lorsque les exigences administratives et les cycles d'itérations absorbent une part trop importante de la capacité, la disponibilité des ressources pour les activités à forte valeur ajoutée (orientation, positionnement, arrimage, accompagnement stratégique) peut être réduite, ce qui nuit à la fluidité du parcours et à l'expérience client.

2.3 Repère structurant : continuum de services et cycle de vie d'un projet

Le continuum de services, mobilisé comme repère structurant pour décrire le cycle de vie d'un projet, est présenté à l'Annexe A. Il permet de situer les principales étapes du parcours d'un dossier : (1) démarchage et cadrage initial (orientation, préqualification, structuration

préliminaire), (2) analyse et recommandation (analyse financière et qualitative, constitution du dossier, validations), (3) formalisation de l'aide (entente, conditions, éléments contractuels), puis (4) versement et suivi (réclamations, analyse de conformité, suivi des obligations, gestion des enjeux, fermeture).

Ce repère rend possible une lecture structurée des activités, en distinguant l'accompagnement et le cadrage (valeur ajoutée), l'analyse et la recommandation (production de l'information décisionnelle), ainsi que l'assurance et la conformité (validations, documentation, reddition de comptes). Il constitue également une base utile pour comparer la distribution des tâches, observer les mécanismes de coordination et identifier où se concentrent les itérations.

2.4 Direction d'accueil et positionnement du mandat dans l'organisation

Le mandat s'inscrit au sein du secteur des Opérations, lequel est directement concerné par la prestation des programmes et le fonctionnement des BA. À ce titre, le secteur des Opérations est au cœur des enjeux étudiés : capacité organisationnelle, cohérence des pratiques, gestion de la charge administrative, et maintien de l'agilité d'intervention. Le secteur doit concilier des impératifs parfois difficiles à arbitrer : assurer une reddition de comptes robuste, offrir une expérience client cohérente, soutenir des équipes évoluant dans des contextes régionaux différents et préserver une capacité suffisante pour les activités à plus forte portée relationnelle et stratégique.

Le mandat s'inscrit également dans un contexte où l'optimisation des processus et la modernisation des pratiques (incluant l'utilisation d'outils numériques et la recherche d'une plus grande agilité organisationnelle) constituent des préoccupations importantes.

L'objectif n'est pas de remettre en question la présence régionale, mais d'alimenter une réflexion sur l'évolution du modèle opérationnel : comment organiser les fonctions et les responsabilités de manière à préserver la pertinence territoriale de DEC, tout en réduisant les frictions (itérations, validations redondantes, demandes fragmentées) qui peuvent nuire à la fluidité du parcours.

2.5 Présentation du mandat tel que défini dans l'offre de service

Le mandat vise à analyser l'organisation actuelle des fonctions dans les BA et à dégager des pistes d'optimisation utiles à la réflexion stratégique de la direction des Opérations. Il s'agit de documenter de manière structurée la répartition des responsabilités à travers le continuum de services, de comprendre les pratiques et mécanismes de coordination qui soutiennent la progression des dossiers, et d'identifier les zones de complexité, de redondance ou de surcharge pouvant affecter la capacité organisationnelle et la fluidité du parcours.

L'offre de service prévoit une approche qualitative s'appuyant sur des entrevues semi-dirigées auprès d'employés occupant différents niveaux (CO-01 à CO-04 et direction). Deux BA ont été retenus comme études de cas afin de comparer des contextes présentant des caractéristiques distinctes. Dans le cadre de ce rapport, ces études de cas correspondent au BA de Québec Chaudière-Appalaches et au BA de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Cette comparaison vise à faire ressortir à la fois des constats transversaux et des variations attribuables au contexte territorial, à l'organisation du travail et aux mécanismes de soutien.

2.6 Rôles, classifications et capacité organisationnelle : repères pour situer l'analyse

Le mandat porte sur la répartition des fonctions et responsabilités entre les rôles présents dans les BA, ce qui renvoie directement à la question de la capacité organisationnelle. Les entrevues couvrent des postes de niveaux différents (CO-01 à CO-04 et direction), dont les contributions se distinguent selon les étapes du continuum.

De façon générale, le rôle CO-01 correspond à un soutien administratif et opérationnel incluant des tâches répétitives, structurées et essentielles au flux de travail (complétude documentaire, suivis, coordination et soutien aux étapes de versement et de suivi). Le rôle CO-02 est au cœur de l'intervention auprès des clients et de l'analyse : il mobilise des compétences relationnelles (présence dans le milieu, accompagnement) et analytiques

(structuration, évaluation, recommandation). Les rôles CO-03 sont davantage associés à des fonctions de supervision, de validation et de gestion des enjeux, incluant une contribution aux activités de gouvernance (approbations, annonces, dossiers sensibles). La direction assume un rôle de pilotage et de reddition de comptes, et intervient de façon plus marquée dans certaines dimensions plus sensibles (communications, annonces, priorités, demandes ponctuelles), ce qui en fait un acteur central dans l’articulation des décisions et des arbitrages.

À ce titre, la capacité organisationnelle dépend non seulement du volume de ressources, mais aussi de la clarté des rôles, de la stabilité, de la délégation et de la cohérence des mécanismes de soutien. Lorsque la délégation est structurée (tâches déléguables explicites, encadrement proportionné, outils et standards), elle peut protéger du temps pour les activités à forte valeur ajoutée. À l’inverse, lorsque les tâches demeurent concentrées sur les rôles analytiques ou de direction, ou lorsque les validations se multiplient, une part importante de la capacité peut être absorbée par la coordination, la revalidation et la reprise.

2.7 Activités réalisées dans le cadre du mandat

Les activités réalisées dans le cadre du mandat se déclinent en quatre volets :

- **Collecte de données qualitatives (entrevues semi-dirigées)** : entrevues menées auprès d’employés de différents niveaux (CO-01 à CO-04 et direction) afin de documenter, selon les étapes du continuum de services, les tâches effectuées, les mécanismes de coordination, les enjeux récurrents et les pratiques jugées efficaces.
- **Analyse documentaire** : consultation d’outils, de gabarits et d’éléments de contexte organisationnel afin de clarifier la terminologie, trianguler certains éléments, et mieux situer les constats dans l’environnement de travail des BA.
- **Analyse structurée selon le continuum de services** : description de la répartition des responsabilités par étape du parcours, distinction des contributions par rôle, repérage des zones où se concentrent la charge administrative, les validations et les

itérations, ainsi que des mécanismes de coordination requis pour soutenir la progression des dossiers.

- **Élaboration de pistes d'optimisation et de scénarios** : formulation de recommandations et de scénarios d'organisation du travail visant à soutenir la réflexion stratégique sur l'évolution du modèle opérationnel, en tenant compte des impératifs d'imputabilité, de proximité régionale, de cohérence et de faisabilité.

2.8 Livrables attendus et contribution du mandat

Le principal livrable est le présent rapport, qui répond aux exigences académiques tout en constituant un outil d'aide à la décision pour l'organisation d'accueil. Il vise à fournir :

- un **portrait structuré** des activités et responsabilités à travers le continuum de services ;
- une **synthèse des constats** issus de la collecte qualitative, incluant convergences et différences observées entre les BA ;
- des **recommandations** visant à améliorer la fluidité du parcours, à renforcer une approche proportionnée d'assurance fondée sur le risque, et à soutenir une organisation du travail qui protège la capacité tout en maintenant la valeur ajoutée de la présence territoriale.

2.9 Portée du mandat et articulation avec les autres travaux de DEC

Le mandat s'inscrit dans une dynamique organisationnelle plus large où plusieurs chantiers de modernisation et d'amélioration continue peuvent coexister. Dans ce contexte, la portée du présent mandat n'est pas d'évaluer l'ensemble des initiatives en cours ni de produire un diagnostic exhaustif de toutes les composantes de la prestation. Il vise plutôt à documenter, à partir d'études de cas et d'un repère structurant (le continuum de services), la réalité du travail telle qu'elle se déploie dans les BA, ainsi que les mécanismes organisationnels qui influencent la capacité, la fluidité et la cohérence de l'intervention.

L'articulation avec les autres travaux de DEC se situe donc à un niveau complémentaire : en rendant visibles les activités, la répartition des responsabilités, les zones d'itérations et les coûts de coordination, le mandat contribue à outiller la réflexion sur l'évolution du modèle opérationnel. Les recommandations proposées doivent ainsi être comprises comme des pistes réalistes et contextualisées, susceptibles de soutenir des décisions de gestion et des ajustements de pratiques, tout en respectant les exigences d'imputabilité propres à une organisation publique de livraison.

3. Recension des écrits

3.1 Objectif et logique de la recension

La présente recension des écrits vise à établir les connaissances théoriques pertinentes à l'analyse du mandat réalisé au sein de DEC, lequel porte sur l'organisation du travail et la prestation des programmes dans les BA. Plus précisément, la recension vise à éclairer : (1) la manière dont les organisations publiques structurent et coordonnent le travail dans un contexte de contraintes multiples ; (2) les logiques de coordination, de spécialisation et d'interdépendances qui influencent la fluidité d'un parcours de services ; (3) les enjeux de charge administrative et les initiatives de simplification ; (4) les mécanismes d'assurance et de gestion du risque associé à l'imputabilité ; et (5) les conceptions de la performance et de la valeur publique, notamment dans une approche de gestion axée sur les résultats.

Dans le contexte de DEC, ces dimensions se matérialisent tout au long d'un continuum de services lié au cycle de vie d'un projet : de l'amont (démarchage, cadrage, orientation) aux activités d'analyse et de recommandation, puis aux étapes de formalisation, de versement et de suivi. La recension cherche donc moins à dresser un panorama abstrait des théories organisationnelles qu'à construire une base conceptuelle directement mobilisable pour interpréter les constats issus du terrain : répartition des rôles, mécanismes de validation et de coordination, charge administrative perçue, différenciation entre BA, gestion du risque, et capacité organisationnelle.

La recension s'organise en six volets. Le premier présente des grilles de lecture générales sur la pluralité des logiques organisationnelles basé sur les théories de Morgan (Proulx, 2010 et Bolman & Deal (Proulx, 2010). Le deuxième introduit le cadre de Mintzberg sur la coordination et la structuration du travail, pivot de l'analyse des mécanismes opérationnels. Le troisième mobilise les travaux de Le Boterf sur la compétence et l'agir professionnel, afin d'éclairer la distribution des tâches selon les rôles et la capacité. Le quatrième aborde la coordination, les interdépendances et les coûts de coordination, puis la charge administrative et les approches de simplification. Le cinquième porte sur la gestion du risque et la façon dont les validations sont modulées selon les dossiers. Enfin, le sixième volet traite de la performance publique, de la valeur publique et des approches de gestion par résultats. Une synthèse finale propose un cadre conceptuel pour interpréter les résultats du mandat.

3.2 Théories de l'organisation : pluralité des logiques et lectures complémentaires

3.2.1 Les métaphores organisationnelles de Gareth Morgan (selon la présentation de Proulx, 2010)

Proulx (2010) présente les travaux de Gareth Morgan comme une contribution majeure à l'analyse des organisations publiques. Selon la synthèse qu'il en propose (Proulx, 2010, p. 13), Morgan conçoit les organisations comme des réalités plurivoques, que l'on peut interpréter à travers plusieurs métaphores. Chacune met en lumière un angle unique du fonctionnement organisationnel, permettant de comprendre les logiques parfois contradictoires qui coexistent dans une même structure.

La métaphore de la machine, héritée du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail, insiste sur la standardisation, la division du travail et la prévisibilité des processus (Proulx, 2010, p. 13). Dans le contexte public, cette lecture demeure particulièrement pertinente en raison des exigences de conformité, de reddition de comptes et de gestion des risques qui structurent les pratiques administratives. Elle éclaire notamment la

multiplication des gabarits, des exigences documentaires, des validations et des circuits d'approbation.

La métaphore de l'organisme, également présentée par Proulx (2010, p. 13), met plutôt l'accent sur la capacité d'adaptation des organisations à leur environnement. Cette lecture est fréquente dans la littérature sur le management public, où l'on reconnaît l'importance des réalités territoriales, institutionnelles et partenariales dans la définition des pratiques de gestion. Dans le cas de DEC, cette métaphore est utile pour interpréter les variations observées entre BA et l'importance d'une marge d'ajustement liée au contexte régional.

La métaphore du cerveau souligne, quant à elle, l'importance de l'apprentissage organisationnel, de l'information et de l'intelligence distribuée (Proulx, 2010, p. 13). Elle permet de penser les mécanismes par lesquels l'organisation apprend à partir de ses pratiques, met à profit l'expérience des équipes et structure le transfert de connaissances. Elle est particulièrement pertinente lorsque l'efficacité dépend de la capacité des acteurs à traiter et interpréter de l'information complexe, ce qui est le cas dans l'analyse de projets de subventions et contributions.

Proulx présente également la métaphore de la culture, selon laquelle les organisations sont façonnées par des valeurs, des normes et des significations partagées (Proulx, 2010, p. 13). Cette approche met l'accent sur les aspects symboliques du fonctionnement organisationnel, souvent déterminants dans les organisations publiques ancrées dans des traditions professionnelles ou territoriales. Dans le cas de DEC, elle peut éclairer la présence d'une culture de simplification ou d'une sensibilité à l'agilité, ainsi que les tensions liées aux attentes de cohérence et aux pratiques locales.

La métaphore de la prison du psychisme évoque des habitudes cognitives et identitaires qui peuvent freiner le changement organisationnel (Proulx, 2010, p. 13). Elle rappelle que les représentations mentales des acteurs jouent un rôle important dans la reproduction des pratiques, notamment lorsqu'une organisation s'habitue à surcontrôler pour se protéger, ou à accepter des boucles de validation comme normales.

Enfin, la métaphore de l'instrument de domination invite à analyser les relations de pouvoir, les asymétries et les mécanismes d'influence au sein des organisations (Proulx, 2010, p. 13). Cette perspective est courante dans les analyses critiques du secteur public, où les tensions entre logiques centrales et régionales, ou entre niveaux hiérarchiques, sont fréquentes. Elle aide à comprendre la manière dont les contraintes politiques et institutionnelles peuvent structurer le travail opérationnel.

Ensemble, ces métaphores offrent un cadre interprétatif souple permettant de saisir la pluralité des logiques organisationnelles. Elles seront mobilisées plus loin pour éclairer les dynamiques observées dans les BA de DEC, notamment en ce qui concerne la standardisation des processus, l'adaptation territoriale, les mécanismes d'apprentissage, et les tensions entre contrôle et agilité.

3.2.2 Les quatre cadres de Bolman & Deal (selon Proulx, 2010)

Proulx (2010) présente également le modèle des quatre cadres de Bolman et Deal, lequel propose une lecture multidimensionnelle des organisations. Selon l'auteur, ce modèle distingue quatre perspectives complémentaires : le cadre structurel, le cadre des ressources humaines, le cadre politique et le cadre symbolique (Proulx, 2010, pp. 12–17).

Le cadre structurel insiste sur la division du travail, la formalisation des rôles et la coordination (Proulx, 2010, p. 14). Il met l'accent sur les mécanismes organisationnels destinés à assurer l'efficacité et la clarté des responsabilités. Dans une organisation de prestation de programmes, il permet d'interroger la répartition des tâches entre niveaux (CO-01 à CO-04/EX-01), l'architecture des validations et la manière dont les activités s'enchaînent tout au long du continuum.

Le cadre des ressources humaines examine l'adéquation entre l'organisation et les besoins des individus (Proulx, 2010, p. 15). Il s'intéresse à la formation, au développement des compétences, à la motivation et à la charge de travail. Il est utile pour analyser les enjeux de capacité organisationnelle : surcharge perçue, disponibilité du temps pour les activités

relationnelles et analytiques, clarté des attentes, et conditions de délégation vers des rôles de soutien.

Le cadre politique met en lumière les jeux d'influence, les arbitrages et la distribution du pouvoir (Proulx, 2010, p. 16). Cette perspective est essentielle dans les organisations publiques marquées par des mandats multiples et des attentes externes élevées. Elle aide à comprendre pourquoi certains dossiers mobilisent davantage la direction, pourquoi certaines validations existent, et comment les facteurs externes (sensibilité, annonces, demandes du cabinet, etc.) influencent l'organisation du travail.

Enfin, le cadre symbolique souligne le rôle des valeurs, des rituels et de l'identité organisationnelle (Proulx, 2010, p. 17). Il permet de comprendre comment la culture influence les comportements et la capacité de changement, par exemple lorsqu'une organisation valorise fortement la prudence et la conformité, ou au contraire l'agilité et la simplification.

Le modèle de Bolman et Deal propose ainsi une grille d'analyse pratique permettant d'interpréter les tensions organisationnelles, les mécanismes de coordination et les dynamiques humaines. Il sera utile pour analyser l'écart éventuel entre les intentions organisationnelles (agilité, simplification) et les pratiques effectives (boucles de validation, charge administrative), ainsi que pour situer les enjeux de pouvoir et de symbolique dans un contexte de management public.

3.3 Mintzberg : structuration du travail et mécanismes de coordination (cadre pivot)

Les constats observés dans les BA de DEC renvoient de manière centrale à des enjeux de coordination : qui fait quoi, selon quelles règles, avec quels mécanismes de validation et avec quel degré de standardisation ? À cet égard, les travaux de Mintzberg offrent un cadre particulièrement pertinent pour analyser l'organisation du travail dans des environnements caractérisés par une combinaison d'exigences de conformité, d'incertitude et d'adaptation contextuelle (Mintzberg, 1980).

3.3.1 Les mécanismes de coordination

Mintzberg identifie plusieurs mécanismes de coordination fondamentaux permettant de synchroniser le travail collectif. Parmi ceux-ci figurent la supervision directe, l'ajustement mutuel et diverses formes de standardisation (standardisation des procédés, des résultats, des qualifications, et des normes). Dans un contexte de prestation de programmes, ces mécanismes coexistent nécessairement.

La standardisation des procédés se manifeste par les procédures, les gabarits, les guides, les listes de vérification et les exigences documentaires. Elle vise généralement la cohérence, l'équité, la conformité et la traçabilité. La standardisation des résultats, quant à elle, peut se traduire par des attentes explicites sur ce que doit contenir un dossier solide, sur le niveau d'analyse requis ou sur les conditions minimales à satisfaire. La standardisation des qualifications renvoie aux compétences attendues selon les rôles : capacité d'analyse, jugement, communication, maîtrise de certains cadres ou outils. Enfin, la standardisation des normes se rattache à des valeurs organisationnelles et professionnelles : prudence, rigueur, service, équité, approche orientée résultats, etc.

La supervision directe s'exprime par les validations hiérarchiques et l'arbitrage des dossiers sensibles. Dans les organisations publiques, cette supervision est souvent renforcée par l'imputabilité : plus un dossier est visible ou perçu comme risqué, plus la direction s'implique, ce qui augmente mécaniquement les coûts de coordination.

L'ajustement mutuel, enfin, correspond à la coordination par interactions directes entre acteurs. Il peut prendre une forme formelle (réunions, comités, échanges structurés) ou informelle (consultations rapides, dédouanement implicite, validations en amont, résolution de problèmes au fur et à mesure). Il est souvent indispensable dans les situations où les cas sont diversifiés et où la standardisation ne suffit pas à traiter toutes les nuances.

3.3.2 Coordination, incertitude et coûts de coordination

L'intérêt du cadre de Mintzberg est de rendre visibles des arbitrages organisationnels souvent implicites. D'un côté, la standardisation et la supervision directe sécurisent l'imputabilité, mais elles peuvent augmenter les coûts de coordination : multiplication des validations, retours sur dossier, itérations tardives, et ralentissement du temps de cycle. De l'autre, l'ajustement mutuel peut préserver l'agilité et accélérer la résolution de problèmes, mais il peut aussi générer une variabilité de pratiques entre unités et une dépendance accrue à l'expérience des individus.

Dans le cas de DEC, cette perspective permet d'analyser, à travers le continuum de services, les mécanismes de coordination privilégiés à chaque étape et leurs effets sur la capacité : l'amont du parcours (cadrage, orientation, démarchage) peut être davantage en fonction d'ajustement mutuel et d'intelligence distribuée ; l'analyse et la recommandation peuvent mobiliser à la fois la standardisation (exigences, documents) et la supervision (validations) ; le versement et le suivi peuvent reposer davantage sur des règles et des standards, mais avec des ajustements selon le risque. L'enjeu n'est donc pas de choisir un mécanisme, mais d'atteindre une combinaison cohérente, proportionnée et stable.

3.3.3 Structure, différenciation des rôles et design organisationnel

Les travaux de Mintzberg permettent également de relier coordination et structure. Dans une organisation où les tâches sont multiples et interdépendantes, la clarté des rôles et la logique de division du travail deviennent cruciales. Une répartition cohérente des tâches peut réduire les coûts de coordination en évitant la duplication, la confusion sur les responsabilités, et les reprises. À l'inverse, une répartition floue ou instable tend à déplacer la charge vers des acteurs clés (souvent les rôles analytiques ou la direction), renforçant la surcharge perçue et les retards.

Cette lecture soutient directement l'analyse de la capacité organisationnelle : la capacité n'est pas seulement une question d'effectif, mais aussi de design du travail, de stabilité de

la délégation, et de mécanismes de coordination adaptés au niveau d'incertitude et de risque.

3.3.4 Les cinq parties de l'organisation

Dans la continuité de cette réflexion sur le design organisationnel, Mintzberg propose une lecture complémentaire qui permet de situer plus finement la répartition des rôles et des responsabilités, en distinguant les différentes parties qui composent l'organisation.

Mintzberg propose également une lecture anatomique des organisations à travers cinq parties relativement stables : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure et les fonctions de support (Mintzberg, 1980). Le sommet stratégique regroupe les acteurs responsables de l'orientation d'ensemble, de la supervision globale et de la représentation de l'organisation auprès de son environnement. La ligne hiérarchique assure, pour sa part, la coordination verticale et la transmission des décisions entre le sommet et les équipes qui livrent l'activité de base.

Le centre opérationnel correspond aux personnes qui réalisent le travail principal lié à la mission ; il constitue le cœur de la production de services. Dans une organisation publique, ce centre opérationnel inclut typiquement les rôles qui sont en interaction directe avec les clients ou partenaires et qui structurent les dossiers sur le plan opérationnel. La technostructure désigne les fonctions qui ne produisent pas directement le service, mais qui conçoivent, normalisent et surveillent la manière dont le travail est réalisé, notamment par la production de règles, de procédures, de gabarits, d'indicateurs, de cadres de conformité ou de mécanismes de reddition de comptes. Enfin, les fonctions de support regroupent les services qui soutiennent le fonctionnement quotidien (administration, logistique, soutien technique, soutien à la gestion), sans être au cœur de la chaîne de production du service.

Cette distinction est particulièrement utile pour analyser la répartition du travail et des responsabilités dans les organisations publiques. Elle permet de situer, au-delà des titres d'emploi, la nature des contributions attendues de chaque rôle, ainsi que les interrelations nécessaires au fonctionnement de l'ensemble. Surtout, elle met en évidence que les irritants

associés à la charge administrative ou aux délais ne découlent pas uniquement du volume de travail, mais aussi de la manière dont les fonctions de standardisation (technostructure) et de soutien (support) sont organisées, intégrées et articulées avec le centre opérationnel et la ligne hiérarchique (Mintzberg, 1980).

3.3.5 Configurations et formes hybrides : tension standardisation/adaptation

Au-delà des mécanismes de coordination, Mintzberg propose une typologie de configurations structurelles (structure simple, bureaucratie mécaniste, bureaucratie professionnelle, structure divisionnalisée, adhocratie), chacune étant associée à une combinaison particulière de paramètres de design et à un mécanisme de coordination dominant (Mintzberg, 1980). L'intérêt de cette typologie ne réside pas uniquement dans la classification, mais dans l'idée centrale que l'efficacité organisationnelle dépend d'un certain degré de cohérence interne entre la nature du travail, l'environnement, le mode de coordination et la répartition des responsabilités. Autrement dit, lorsque les caractéristiques d'une organisation appellent un certain mode d'organisation, mais que des pressions institutionnelles imposent des exigences différentes, la structure tend à se complexifier, à s'alourdir ou à se fragmenter.

Cette perspective est particulièrement éclairante dans le secteur public, où les organisations doivent composer avec des impératifs parfois contradictoires : standardisé pour assurer la conformité, l'équité de traitement et l'imputabilité, tout en demeurant capables de s'adapter à des contextes régionaux, à des clientèles diversifiées et à des priorités changeantes. Dans une lecture inspirée de Mintzberg, ces tensions peuvent conduire à des formes hybrides, où plusieurs mécanismes de coordination coexistent (par exemple, procédures et validations formelles, combinées à des ajustements informels nécessaires à la fluidité opérationnelle). Ces formes hybrides ne sont pas nécessairement dysfonctionnelles : elles peuvent représenter un compromis logique. Toutefois, lorsque les mécanismes de standardisation et de contrôle s'accumulent sans recalibrage, elles peuvent accroître les coûts de coordination, allonger les cycles de traitement et déplacer une partie de l'énergie organisationnelle vers la gestion de processus plutôt que vers la création de valeur publique.

Dans le cadre du présent mandat, cette notion de cohérence (ou d'incohérence) structurelle et de formes hybrides constitue un repère utile pour interpréter les variations observées dans les pratiques organisationnelles et dans l'organisation du travail entre unités comparables. Elle aide à analyser comment des exigences de reddition de comptes, de gestion du risque et de validation peuvent influencer non seulement les délais, mais aussi la perception de valeur ajoutée des étapes du processus, ainsi que l'expérience des clients et la capacité d'action des équipes (Mintzberg, 1980).

Ces repères seront mobilisés dans la section des résultats afin d'éclairer, d'une part, les variations observées dans les mécanismes de validation et d'approbation (section 5.2), d'autre part, les enjeux de charge administrative et d'empilement d'exigences (section 5.4), ainsi que l'organisation du soutien et la délégation de certaines tâches (section 5.7).

3.4 Le Boterf : compétence, agir professionnel et organisation du travail

Pour analyser l'organisation du travail dans les BA, il est pertinent de mobiliser un cadre conceptuel sur la compétence, notamment lorsque le mandat porte sur la répartition des tâches entre rôles et sur l'évolution possible du modèle opérationnel. Les travaux de Le Boterf (2000) sur la compétence et l'agir professionnel offrent une perspective particulièrement utile.

3.4.1 La compétence comme agir responsable dans une situation

Chez Le Boterf (2000, p.4), la compétence ne se réduit pas à un stock de connaissances ou à une description de tâches. Elle renvoie plutôt à la capacité d'agir de manière pertinente et responsable dans une situation donnée, en mobilisant et combinant des ressources (savoirs, savoir-faire, savoir-être, réseaux, outils), dans un contexte doté de contraintes et d'incertitudes. Cette conception est particulièrement adaptée aux environnements où les cas sont diversifiés et où le jugement professionnel joue un rôle central.

Appliquée à DEC, cette perspective permet de distinguer les activités qui relèvent principalement de l'exécution standardisée (tâches répétitives, structurées, pouvant être

encadrées par des procédures) de celles qui relèvent d'un agir professionnel nécessitant diagnostic, jugement et capacité relationnelle. Dans un continuum de services, certaines tâches peuvent être hautement standardisées, alors que d'autres demeurent intrinsèquement situationnelles, notamment lorsqu'il s'agit de cadrer un projet, d'évaluer la capacité d'un client, de gérer un enjeu complexe ou de négocier des modalités réalistes.

3.4.2 Compétence, délégation et développement des rôles

Le Boterf (2000, p.4) insiste également sur le fait que la compétence se développe par l'expérience, l'accompagnement, la réflexivité et l'accès à des ressources de soutien. Cela éclaire directement les enjeux de délégation : déléguer des tâches ne consiste pas uniquement à déplacer du travail vers un niveau inférieur, mais à s'assurer que les conditions de développement et d'encadrement sont réunies (standards, outils, rétroaction, encadrement calibré selon le degré d'autonomie et la complexité des tâches). À défaut, la délégation peut se traduire par des reprises et une augmentation des itérations, neutralisant les gains attendus en capacité.

Dans le cas des rôles CO-01 et CO-02, cette perspective permet de conceptualiser une trajectoire de développement : certaines tâches cléricales et répétitives peuvent être confiées à des rôles de soutien, mais la qualité et la stabilité de cette délégation dépendront de la clarté des attentes, de la structuration des outils et d'un encadrement initial. À moyen terme, une organisation peut viser à développer des compétences d'analyse et de compréhension du parcours chez des rôles de soutien, favorisant une progression vers des rôles plus analytiques. Cette logique rejoint une approche de gestion des talents orientée sur le développement d'un pipeline de compétences.

3.4.3 Compétence collective et coordination

Le Boterf (2000, p.6) souligne également que certaines compétences sont collectives : elles émergent de la coordination entre acteurs et de la capacité à mobiliser des expertises complémentaires. Dans un BA, l'efficacité ne dépend pas uniquement des compétences individuelles des conseillers, mais aussi de la qualité des interfaces : circulation de

l'information, modalités de validation, clarté des responsabilités, mécanismes de résolution de problèmes. Cette dimension rejoint les cadres de Mintzberg et de la coordination : une organisation performante est capable de combiner compétences et mécanismes de coordination pour transformer l'expertise en action collective.

3.5 Coordination, interdépendances, charge administrative et simplification

3.5.1 Interdépendances de tâches et coordination

La littérature sur la coordination montre que la nature des interdépendances entre tâches influence fortement la structure et les mécanismes de coordination nécessaires (Galbraith, 1974, 29). Lorsque les tâches sont relativement indépendantes, la coordination peut demeurer minimale. En revanche, lorsque les tâches sont séquentielles (une tâche dépend de la précédente) ou réciproques (les acteurs doivent ajuster leurs contributions en continu), les coûts de coordination augmentent et l'organisation a besoin de mécanismes plus sophistiqués.

Dans un parcours de prestation de programmes, plusieurs segments sont séquentiels (une étape doit se terminer afin de passer à la suivante), mais certains segments deviennent rapidement réciproques : clarifications entre client et conseiller, ajustements de montage, échanges avec des fonctions de validation, coordination pour les dossiers sensibles. Cela contribue à expliquer l'apparition de travail invisible : une partie substantielle du travail consiste à synchroniser, clarifier, réconcilier des exigences et réduire l'incertitude (Galbraith, 1974, p.33), plutôt qu'à produire directement une analyse ou un résultat final.

3.5.2 Capacité de traitement de l'information et multiplication des itérations

L'approche dite « information-processing » propose que l'organisation doive augmenter sa capacité de traitement d'information lorsque l'incertitude et la complexité augmentent, faute de quoi elle multiplie les boucles de clarification et les validations successives. Dans le cadre de la prestation de programmes, l'incertitude peut provenir de la diversité des projets, de la variabilité de la capacité des clients, des exigences d'assurance, des sensibilités externes, et des attentes de cohérence. Une réponse organisationnelle fréquente

à cette incertitude est l'accumulation d'exigences et de validations. Toutefois, lorsque ces mécanismes s'empilent, ils peuvent accroître la charge de coordination et allonger les temps de cycle.

Cette littérature soutient donc une hypothèse d'analyse utile : certains irritants organisationnels ne découlent pas d'un manque de rigueur, mais plutôt d'un mode de gestion de l'incertitude qui augmente les coûts de coordination. Dans une perspective d'optimisation, l'enjeu devient de concevoir des mécanismes qui traitent l'incertitude de façon plus précoce (cadrage amont, clarifications initiales, standards explicites) afin de limiter les itérations tardives.

3.5.3 Charge administrative, « red tape » et effets sur les clients

La notion de « red tape » renvoie classiquement à des règles, procédures ou formalités perçues comme contraignantes et dont la contribution réelle aux objectifs est jugée limitée (Bozeman, 2012). Plus récemment, la littérature sur la charge administrative (« administrative burden ») insiste sur les coûts imposés aux usagers et partenaires : coûts d'apprentissage (comprendre les règles), coûts de conformité (fournir des documents, répondre aux demandes) et, dans certains modèles, coûts psychologiques (stress, découragement, sentiment d'iniquité) (Herd & Moynihan, 2019, p.23).

Appliquée à la prestation de programmes de contributions, cette perspective est particulièrement pertinente. D'une part, la charge administrative est vécue par les clients : elle influence leur capacité à déposer une demande, à répondre aux exigences, à produire les pièces justificatives et à maintenir un engagement sur la durée. D'autre part, elle se répercute sur la capacité interne : lorsque les clients peinent à répondre aux exigences, les conseillers et les rôles de soutien investissent davantage de temps en clarifications, relances, reprises, et revalidations.

Cette approche permet également de comprendre un paradoxe : les initiatives de simplification peuvent produire des gains tangibles, mais ces gains peuvent être neutralisés si des exigences nouvelles s'ajoutent simultanément ou si les mécanismes d'assurance

demeurent calibrés comme si tous les dossiers présentaient le même niveau de risque. La simplification devient alors un enjeu de cohérence d'ensemble, et non une simple addition d'outils.

3.5.4 Simplification, standardisation et agilité

Dans les organisations publiques, la simplification s'inscrit souvent dans une tension entre la standardisation (qui vise la cohérence et l'imputabilité) et l'agilité (qui vise l'adaptation, la rapidité et la qualité de service). Une culture de simplification peut soutenir l'efficacité et améliorer l'expérience des clients, mais l'agilité n'est pas uniquement une question de rapidité ; elle renvoie aussi à la capacité de l'organisation à ajuster ses mécanismes au contexte, à réduire les itérations inutiles et à concentrer l'effort sur les activités à forte valeur ajoutée.

Dans une organisation de type agence comme DEC, l'agilité peut être considérée comme un attribut stratégique : la proximité avec le terrain et la capacité de répondre rapidement aux opportunités sont au cœur de la valeur publique recherchée. Toutefois, cette agilité dépend de l'organisation du travail : si le parcours devient dominé par des exigences administratives uniformes, l'organisation peut perdre une partie de sa flexibilité. L'enjeu consiste donc à concevoir une simplification durable, appuyée par des mécanismes de gouvernance et une logique de proportionnalité.

3.6 Gestion du risque : repère d'analyse (considérations générales)

Dans ce projet, la gestion du risque est prise en considération en tant que repère d'analyse transversal général, plutôt que comme un sujet spécifique et ne fait donc pas l'objet d'une recension des écrits comme telle. Elle renvoie à la manière dont l'organisation ajuste ses exigences de contrôle, de validation et de suivi en fonction de paramètres tels que la valeur de la contribution, la complexité du montage, la capacité du client, l'historique du client et la sensibilité du projet. Dans un continuum de prestation, ces arbitrages influencent directement la charge administrative, les circuits d'approbation, les délais et l'expérience client.

De façon opérationnelle, ce repère permet de distinguer deux dimensions complémentaires. D'une part, le risque est une variable de décision : il oriente le degré de rigueur attendu dans l'analyse et la documentation du dossier afin de soutenir l'imputabilité liée à l'utilisation de fonds publics. D'autre part, il devient une variable d'organisation du travail : il module l'intensité des interfaces (p. ex. validations additionnelles, niveaux d'approbation, exigences de preuve), la fréquence des suivis et la quantité d'information demandée en cours d'exécution. Lorsque cette logique de calibration est explicite et cohérente, elle peut contribuer à concentrer l'effort là où il est le plus nécessaire; à l'inverse, lorsque les exigences tendent à s'appliquer de manière uniforme malgré l'hétérogénéité des dossiers, elle peut augmenter la charge administrative et réduire la fluidité.

Cette notion est donc reprise dans l'analyse des résultats (section 5.6) comme variable explicative, en lien avec les enjeux d'assurance, de traçabilité et d'agilité.

3.7 Performance, valeur publique et gestion par résultats dans les organisations publiques

3.7.1 Le management public et la performance multidimensionnelle (Mazouz & Tardif, dans Proulx, 2010)

Le chapitre 2 de Proulx (2010), rédigé par Mazouz et Tardif, propose une conceptualisation du management public contemporain et met en lumière les particularités qui distinguent les organisations publiques des organisations privées. Selon les auteurs, la performance publique doit être interprétée à la lumière de trois caractéristiques fondamentales : la multiplicité des objectifs, la diversité des parties prenantes et l'importance du contexte institutionnel qui encadre l'action publique (Mazouz & Tardif, cité dans Proulx, 2010). Ces éléments structurent la manière dont les organisations publiques planifient leurs actions, déploient leurs ressources et évaluent leurs résultats.

Mazouz et Tardif insistent sur le fait que la performance dans le secteur public ne peut se réduire à l'efficacité opérationnelle ou à la réduction des coûts. Elle doit plutôt être comprise comme un phénomène multidimensionnel, intégrant des considérations d'efficacité, de légitimité, de pertinence, d'équité et de création de valeur publique

(Mazouz & Tardif, cité dans Proulx, 2010, p. 32). Les auteurs soutiennent que la performance est indissociable du sens de l'action publique : elle doit permettre de répondre aux attentes de plusieurs publics — citoyens, gouvernements, partenaires et instances politiques — tout en respectant les obligations d'imputabilité propres à l'administration publique.

Les auteurs définissent également le pilotage de la performance comme un processus permettant d'assurer l'arrimage entre orientations stratégiques, pratiques opérationnelles et mécanismes de reddition de comptes. Le pilotage implique la définition claire des objectifs, la planification des activités, la mobilisation des acteurs, l'intégration de l'information et l'utilisation de dispositifs de suivi permettant d'évaluer les résultats (Mazouz & Tardif, cité dans Proulx, 2010, p. 35). Ce processus est d'autant plus central que les organisations publiques évoluent dans des environnements complexes.

Enfin, une contribution majeure réside dans la notion de bien commun, présentée comme une finalité clé du management public. La valeur publique émerge lorsque les actions produisent des bénéfices tangibles pour la collectivité, sont alignées sur les orientations gouvernementales et répondent aux attentes légitimes des différents publics (Mazouz & Tardif, cité dans Proulx, 2010, p.46). Cette approche met en évidence que la performance ne peut être appréciée uniquement à partir de résultats mesurables : elle doit être située dans un cadre plus large, incluant la qualité des interactions entre acteurs, la cohérence des pratiques, la capacité d'apprentissage organisationnel et l'impact réel des interventions.

Ce cadre est particulièrement pertinent pour analyser l'organisation du travail dans les BA de DEC. Il offre une base permettant de comprendre les enjeux liés à la répartition des rôles, aux mécanismes de coordination et à la cohérence entre pratiques régionales et attentes organisationnelles. La notion de valeur publique permet également d'élargir l'évaluation de la performance au-delà des seuls résultats opérationnels, en tenant compte des effets socioéconomiques et de la qualité des relations avec les entreprises et partenaires.

3.7.2 Mesure de la performance axée sur les résultats (Jorjani, 1998)

La mesure de la performance axée sur les résultats constitue un pilier important des réformes administratives contemporaines. Jorjani (1998) explique que l'émergence de la performance fondée sur les résultats (results-based performance measurement—RBPM) découle d'un contexte marqué par la pression budgétaire, la perte de confiance du public et la volonté de renforcer la transparence des administrations publiques (Jorjani, 1998, p. 62). Selon l'auteur, la RBPM se distingue par sa logique systémique : elle exige une planification stratégique claire, une définition explicite des résultats attendus et un ensemble cohérent d'indicateurs permettant de suivre la performance aux différents niveaux de l'organisation (Jorjani, 1998, p. 70).

Jorjani distingue trois catégories d'indicateurs — sectoriels, organisationnels et opérationnels — qui permettent de mesurer respectivement les impacts globaux des politiques publiques, les résultats obtenus par l'organisation et l'efficacité des activités (Jorjani, 1998, p. 75). Cette approche met l'accent sur les résultats, plutôt que sur les intrants ou les activités, et elle vise à mieux aligner les actions de l'organisation sur sa mission et les attentes des parties prenantes (Jorjani, 1998, p. 70–72).

L'auteur souligne que la réussite d'un système de performance repose sur certaines conditions : leadership, culture orientée vers les résultats, intégration des systèmes d'information et participation active des employés (Jorjani, 1998, p. 66–69). Il rappelle aussi que la multiplicité des clients dans le secteur public complexifie la définition des indicateurs et l'attribution des responsabilités (Jorjani, 1998, p. 91).

Cette perspective offre un éclairage pertinent pour analyser l'organisation du travail à DEC : la cohérence entre rôles, processus et résultats recherchés constitue un enjeu central. Elle permet également de distinguer ce qui relève d'indicateurs de conformité (dossiers complets, validations réalisées, respect de certaines exigences) et ce qui relève d'indicateurs de résultats réels, plus directement liés à la valeur publique.

3.7.3 Gestion par résultats : apports et limites (Mazouz & Rochet, 2005)

Mazouz et Rochet (2005) analysent l'introduction et l'institutionnalisation de la gestion par résultats (GPR) dans les administrations publiques française et québécoise. Selon eux, la GPR émerge dans un contexte de modernisation marqué par les pressions budgétaires, la recherche de transparence et la volonté de renforcer la performance publique (Mazouz & Rochet, 2005, p. 69). Ils définissent la performance comme un ensemble de capacités organisationnelles — connaître, manager, livrer, changer et apprendre — nécessaires pour aligner les activités opérationnelles sur les résultats attendus (Mazouz & Rochet, 2005, p. 70).

Les auteurs soulignent que la GPR repose sur quatre types de responsabilités : organisationnelles, managériales, stratégiques et d'apprentissage, qui doivent être articulées pour soutenir un pilotage efficace (Mazouz & Rochet, 2005, p. 71). Toutefois, plusieurs limites apparaissent lors de sa mise en œuvre : difficultés de mesure, tensions entre exigences budgétaires et réalités institutionnelles, rigidité administrative et inerties organisationnelles (Mazouz & Rochet, 2005, p. 71–72).

La comparaison met en évidence des trajectoires distinctes. En France, la GPR est principalement arrimée à la réforme budgétaire et comptable dans une logique de rationalisation des dépenses (Mazouz & Rochet, 2005, p. 72–76). Au Québec, elle s'inscrit davantage dans une dynamique de reddition de comptes, de professionnalisation et d'amélioration continue, notamment à travers les unités administratives de services et les ententes de gestion (Mazouz & Rochet, 2005, p. 77–80).

Les auteurs recensent des avantages, dont l'alignement stratégie-opérations, l'importance accrue du dialogue et le développement d'une sensibilité à la mesure et à l'amélioration continue (Mazouz & Rochet, 2005, p. 80–81). Ils identifient également des limites importantes : surcharge administrative, pseudo-participation, dualité entre fonctions opérationnelles et fonctions de soutien, et difficultés d'adaptation structurelle (Mazouz & Rochet, 2005, p. 81–82). En conclusion, ils rappellent que la GPR n'est pas une solution

universelle : sa réussite dépend des trajectoires institutionnelles, des contextes et de la capacité d'apprentissage organisationnel (Mazouz & Rochet, 2005, p. 82–83).

Cette analyse rejoint directement les enjeux observés dans les organisations de prestation : lorsque la gestion par résultats se traduit en exigences administratives supplémentaires ou en contrôles uniformes, elle peut accroître la charge administrative sans améliorer proportionnellement les résultats réels. Cela justifie l'importance de distinguer, dans le pilotage, les indicateurs de conformité des indicateurs de résultats et d'impact.

3.7.4 Conformité vs résultats réels : articulation conceptuelle utile pour DEC

Dans une organisation de prestation, la tentation est forte d'associer la performance à la conformité du processus : dossiers complets, validation des étapes, documentation exhaustive, approbations obtenues. Or, plusieurs auteurs soulignent que ces dimensions, bien que nécessaires, ne constituent pas des résultats en soi. La performance publique implique un arrimage entre la rigueur administrative et l'atteinte d'effets pertinents, ce qui suppose de distinguer les indicateurs de conformité des indicateurs de résultats réels (Jorjani, 1998, p. 70–75) et de rappeler que la performance ne peut être guidée uniquement par des contraintes administratives (Mazouz & Rochet, 2005, p. 71–72).

Cette distinction est centrale pour interpréter la charge administrative observée dans les BA : lorsque l'effort consacré à l'assurance devient dominant, il peut réduire la capacité disponible pour les activités qui créent de la valeur (cadrage, accompagnement, sélection de projets porteurs), et ainsi fragiliser la réalisation des objectifs de développement économique régional. Cette articulation constitue un point d'ancrage direct entre la recension des écrits et l'analyse des résultats du mandat.

Ces apports permettent de préciser la distinction entre des dispositifs de conformité nécessaires et un pilotage de la performance centrée sur la valeur produite, en mettant en évidence le rôle des indicateurs, de la proportionnalité et des boucles d'apprentissage.

La littérature sur la gestion par résultats souligne que la performance publique ne peut être réduite à un contrôle des moyens ou à une accumulation d'exigences administratives ; elle implique un pilotage orienté vers les effets recherchés, tout en maintenant des mécanismes de reddition de comptes adaptés au contexte (Mazouz, 2017). Cette perspective distingue notamment des indicateurs plus endogènes (liés aux processus internes, à la conformité, aux délais, aux intrants) et des indicateurs plus exogènes (liés à la valeur produite, aux résultats observables, à l'expérience des usagers et aux effets sur le milieu). Appliquée à DEC, cette distinction fournit un cadre utile pour discuter des irritants rapportés : lorsque l'organisation pilote principalement par des indicateurs de conformité ou des exigences de processus, il existe un risque de surcharge administrative et de décalage avec la finalité de développement économique régional. À l'inverse, intégrer des indicateurs de résultats (p. ex. qualité du service, fluidité du parcours, pertinence de l'intervention, effets attendus) permettrait de mieux arrimer les mécanismes de contrôle à la création de valeur publique, sans renoncer aux impératifs d'imputabilité.

Synthèse — Cadre conceptuel retenu pour interpréter l'organisation du travail à DEC

D'abord, Morgan et Bolman & Deal offrent une compréhension de la pluralité des logiques organisationnelles : contrôle et standardisation (machine/structure), adaptation au contexte territorial (organisme), apprentissage et intelligence distribuée (cerveau), culture et identité organisationnelle (culture/symbolique), ainsi que jeux de pouvoir et arbitrages (politique/instrument de domination). Ces cadres fournissent une base pour interpréter les tensions observées entre cohérence, équité, imputabilité et agilité.

Ensuite, Mintzberg constitue le pivot permettant de décrire les mécanismes concrets de coordination : standardisation, supervision directe et ajustement mutuel. Cette lecture met en lumière les coûts de coordination et les arbitrages implicites, particulièrement pertinents dans l'analyse des circuits de validation, des itérations et du travail invisible.

Le Boterf complète ce portrait en ramenant l'analyse au niveau des compétences et de l'agir professionnel : la capacité organisationnelle dépend non seulement d'effectifs, mais aussi

d'une distribution cohérente des tâches selon la nature des compétences requises, et de conditions de délégation qui soutiennent le développement. Cette perspective est directement mobilisable pour discuter des rôles CO-01 et CO-02, ainsi que des interfaces avec la direction.

La littérature sur les interdépendances et la capacité de traitement de l'information soutient l'idée que l'empilement de contrôles est souvent une réponse organisationnelle à l'incertitude, mais qu'il peut accroître les itérations et fragiliser la fluidité. Celle sur la charge administrative et le red tape permet d'interpréter les frictions non seulement comme un problème interne, mais comme un coût imposé aux clients, avec des effets sur la persévérance, la qualité de service et la capacité globale.

Enfin, les cadres sur la performance publique et la gestion par résultats (Mazouz & Tardif ; Jorjani ; Mazouz & Rochet) permettent de situer l'analyse dans une logique de valeur publique : la performance ne peut être pilotée uniquement par des contraintes administratives. L'enjeu devient de mieux équilibrer conformité et résultats réels, en s'appuyant sur une assurance proportionnée au risque, de manière à préserver la capacité pour les activités à forte valeur ajoutée.

Ce cadre intégré servira, dans les sections d'analyse et de recommandations, à interpréter les résultats issus des entrevues et à formuler des pistes d'optimisation qui maintiennent l'imputabilité tout en renforçant la fluidité, la cohérence et l'agilité de la prestation.

4. Méthodologie de recherche et d'intervention

4.1 Type de recherche

Le projet adopte une démarche qualitative de type étude de cas, combinant une approche descriptive et analytique. Deux BA de DEC servent d'objets d'étude : un BA couvrant un territoire essentiellement rural et dévitalisé, représentant une structure plus réduite, et un BA desservant un territoire composé à la fois de milieux urbains et ruraux, caractérisé par

une plus grande diversité de dossiers, de clientèles et de partenaires économiques. Cette approche comparative vise à comprendre la logique d'organisation du travail dans deux contextes territoriaux et organisationnels contrastés et à identifier des constats transférables pour l'ensemble du réseau des BA. Le choix de la méthode qualitative s'impose compte tenu de la nature du phénomène étudié — l'organisation du travail et la répartition des rôles — qui dépend fortement des perceptions, interactions et dynamiques internes.

4.2 Démarche de recherche et d'intervention

La démarche suivie s'articule autour de six phases inspirées de la logique du projet organisationnel et présentée dans le tableau 4.1.

4.3 Outils et techniques de collecte de données

La collecte de données repose sur deux principales techniques :

a) Entrevues semi-dirigées

- Population consultée : conseillers d'affaires et direction
- Nombre d'entrevues réalisées : 18
- Durée moyenne : 60 à 75 minutes.
- Support : enregistrement audio (avec consentement) et notes d'observation.
- Grille structurée selon les étapes du continuum de services : démarchage, analyse, mise en œuvre, suivi et fermeture.

Tableau 4.1 — Phases du projet en organisation

Phase	Objectif principal	Productions attendues
1. Préparation et cadrage méthodologique	Relecture des documents internes et des profils d'emploi, clarification des objectifs, élaboration et validation de la grille d'entrevue.	Grille d'entrevue validée, hypothèses de départ sur la répartition des rôles.

2. Collecte de données	Réaliser les entrevues semi-dirigées auprès des conseillers et de la direction des deux BA.	Données qualitatives brutes et grilles de tâches.
3. Analyse et comparaison intercas	Effectuer le codage thématique et comparer les deux contextes.	Tableau comparatif
4. Élaboration de scénarios et recommandations	Formuler des scénarios d'organisation du travail et des recommandations préliminaires.	Scénarios évalués selon une grille multicritères.
5. Rédaction et validation	Rédiger le rapport version 1 et intégrer les annexes.	Rapport présoumis à la mandante et à la conseillère académique.
6. Finalisation et diffusion	Révision, dépôt final et présentation orale.	Rapport final déposé et présentation livrée.

4.4 Méthodes d'analyse

Les données qualitatives ont été analysées selon l'approche de Miles et Huberman (1994, p. 10–12), articulée autour de la réduction des données (codage et regroupement), de leur affichage (tableaux/matrices) et de la formulation puis vérification des conclusions.

L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes : 1) codage initial des extraits selon les thèmes du continuum et les dimensions de rôles, responsabilités, coordination, complexité et valeur ajoutée ; 2) regroupement thématique ; 3) comparaison intercas (BA de Québec Chaudière-Appalaches vs BA GÎM) ; 4) synthèse visuelle.

4.5 Pourquoi une approche comparative : pertinence de l'étude de deux BA

Le choix d'une étude comparative de deux BA s'appuie sur une logique méthodologique et organisationnelle. Sur le plan méthodologique, l'étude de cas multiple permet de comparer des environnements différents afin d'identifier, d'une part, des pratiques relativement stables et transférables (constats transversaux) et, d'autre part, des variations attribuables au

contexte (structure d'équipe, type de clientèle, dynamique partenariale, nature des dossiers, rythmes d'activité, etc.). Cette approche rend possible une analyse plus nuancée : elle évite de conclure trop rapidement à la meilleure pratique, en montrant plutôt comment certaines modalités d'organisation et de coordination émergent en réponse à des contraintes et opportunités spécifiques.

Sur le plan organisationnel, cette comparaison est directement liée au mandat confié : soutenir une réflexion sur le modèle opérationnel, en tenant compte du fait que les BA ne sont pas identiques et que l'organisation du travail doit préserver une marge d'adaptation territoriale. Le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine offrent ainsi deux configurations permettant de documenter : (i) l'opérationnalisation du continuum de services, (ii) les modalités de coordination et de validation, et (iii) les effets de ces choix sur la capacité organisationnelle, la fluidité des processus et l'expérience client.

Enfin, cette approche comparative permet d'aborder de façon plus réaliste l'idée de cohérence organisationnelle. Plutôt que de viser une uniformisation complète des pratiques, il devient possible de distinguer ce qui devrait constituer un **socle commun minimal** (exigences essentielles, principes de proportionnalité, standards de qualité) et ce qui peut légitimement varier selon le contexte, sans nuire à l'équité ni à la performance globale.

4.6 Considérations éthiques et rigueur scientifique

Le projet respecte les principes de confidentialité et de consentement éclairé. Les propos recueillis ont été anonymisés et les documents internes ont été utilisés uniquement à des fins académiques.

4.7 Utilisation d'outils d'intelligence artificielle

Dans le cadre de ce projet, des outils d'intelligence artificielle générative ont été utilisés de manière ponctuelle et encadrée, à titre d'outil de soutien méthodologique et rédactionnel.

Plus précisément, ces outils ont servi à appuyer la structuration et la synthèse des résultats issus des entrevues, à formuler une première version du résumé, ainsi qu'à réduire ou reformuler certaines sections du texte afin de respecter les contraintes de longueur, sans en modifier le sens ni les constats.

L'ensemble des décisions analytiques, des interprétations, des choix méthodologiques et de la validation des contenus relèvent exclusivement de l'autrice. Les résultats présentés, leur organisation et leur mise en perspective reposent sur l'analyse des données qualitatives recueillies et sur le jugement professionnel de l'autrice. Les outils d'intelligence artificielle ont été utilisés comme soutien à la rédaction et à la synthèse, et non comme source autonome de contenu ou d'analyse.

4.8 Lien avec la recension des écrits

La recension, menée en parallèle des phases de collecte et d'analyse, permettra d'enrichir la compréhension des résultats à la lumière des travaux sur : la polyvalence et la spécialisation dans les structures publiques, l'agilité organisationnelle et la gestion matricielle, ainsi que la gestion par compétences et la création de valeur dans le secteur public.

5. Résultats

5.0 Aperçu des résultats

Cette section présente les résultats des entrevues menées auprès de conseillers et de membres de la direction dans deux BA de DEC : le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (BA GÎM). Les résultats rendent compte à la fois des convergences observées et des différences liées aux contextes régionaux, à l'organisation du travail et aux rôles exercés.

Pour refléter le cycle de vie d'un projet, les résultats sont d'abord présentés selon trois segments du continuum de service : (1) démarchage, (2) analyse et recommandation, et (3) versement et suivi. Cette organisation permet de situer où se concentrent les efforts, quels mécanismes structurent la prestation des programmes, et comment les pratiques se stabilisent (ou varient) selon les étapes.

Dans un second temps, les résultats sont regroupés autour de thèmes qui traversent l'ensemble du continuum : charge administrative et travail invisible, initiatives de simplification et agilité, gestion du risque et circuits d'approbation, capacité organisationnelle et organisation du travail, ainsi que contexte régional et présence territoriale. Enfin, une mise en perspective en fin de section relie les résultats au cadre théorique et au mandat, afin de dégager les enjeux structurants qui orientent les recommandations.

5.1 Démarchage

Le démarchage constitue la porte d'entrée du continuum de service. Il regroupe les activités par lesquelles DEC repère des occasions d'intervention, établit un premier contact et amorce une relation pouvant mener au dépôt d'une demande et, éventuellement, à l'octroi d'une contribution. Dans les deux BA, cette étape ressort comme principalement relationnelle et ancrée dans l'écosystème régional : elle s'appuie davantage sur des réseaux, des partenaires et des références que sur une prospection à froid systématique.

5.1.1 Une activité de proximité : orienter, clarifier et trier

Les participants décrivent un démarchage qui débute rarement par une demande formelle complète. Il prend plutôt la forme d'échanges exploratoires visant à orienter le client (programme ou partenaire approprié), clarifier l'intention, et effectuer un tri initial. Ce tri dépasse l'admissibilité : il porte aussi sur la maturité du projet, la capacité du client à structurer une demande, la cohérence du montage envisagé et l'intérêt d'investir du temps d'accompagnement à ce stade.

Plusieurs participants insistent sur l'importance de cette étape pour gérer les attentes : clarifier ce que DEC peut (ou ne peut pas) financer, préciser les exigences probables et les délais, et éviter de déclencher trop tôt un parcours administratif lourd lorsque l'issue demeure incertaine. Le démarchage est ainsi décrit comme un filtre et un mécanisme de prévention, permettant d'éviter des itérations ultérieures plus coûteuses en temps et en coordination.

5.1.2 Un démarchage par réseaux : rôle structurant de l'écosystème

Dans les deux BA, l'écosystème régional apparaît déterminant. Le démarchage s'effectue largement via des partenaires (organisations de développement, municipalités, instances de concertation, organismes d'accompagnement, etc.) qui jouent un rôle de référence, d'orientation et parfois de préqualification informelle. Les résultats suggèrent que ces réseaux facilitent l'identification des bons interlocuteurs, la circulation d'information sur les programmes, et la structuration préliminaire de certains projets (p. ex. premières estimations, arrimage à d'autres sources de financement).

Cette dynamique n'élimine pas la charge interne, mais elle peut contribuer à réduire des faux départs (projets peu mûrs, inadéquation programme-projet), ou à accélérer certains parcours lorsque les partenaires ont déjà soutenu la préparation du client. Inversement, lorsque l'information circule moins bien ou que le projet arrive très tôt, les participants décrivent un besoin accru d'accompagnement en amont pour stabiliser l'intention et clarifier la trajectoire.

5.1.3 Intensité variable : réactif, proactif ou contextuel

L'intensité du démarchage n'est pas constante. Selon la charge de travail, les priorités internes et certaines occasions, la pratique oscille entre : (i) un mode plus réactif (demandes entrantes et références) (ii) un mode plus proactif (présence terrain, maillage, sensibilisation), et (iii) un mode contextuel déclenché par des initiatives, des annonces ou des fenêtres d'opportunité particulières.

La capacité disponible ressort comme un facteur déterminant : lorsque la charge est élevée, le démarchage tend à se recentrer sur les demandes entrantes et l'accompagnement des dossiers déjà engagés. Plusieurs participants décrivent alors un impact réel sur le niveau d'engagement : protéger la conformité et le traitement des dossiers en cours, au détriment d'activités amont plus proactives (prospection, présence régionale, développement de relations), même si ces activités sont perçues comme importantes pour la pertinence des interventions.

5.1.4 Différences observées entre le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA GÎM

Au BA de Québec Chaudière-Appalaches, le volume et la diversité des demandes confèrent un rôle structurant aux mécanismes de tri, d'assignation et de coordination interne. Le démarchage est influencé par un flux continu et par la nécessité de canaliser les demandes vers les bonnes ressources et la proactivité varie davantage selon la pression sur la capacité. Dans ce contexte, plusieurs participants décrivent le tri comme une activité essentielle pour préserver la capacité et éviter un engorgement en analyse.

Au BA GÎM, le démarchage est plus souvent décrit comme ancré dans la proximité territoriale et la continuité relationnelle. Les participants évoquent plus fréquemment un accompagnement en amont visant à faire émerger et structurer des projets, en tenant compte de contraintes locales et d'une capacité administrative variable chez les clients. Cette configuration valorise la présence terrain, tout en rendant la capacité plus sensible à la disponibilité des ressources et aux mécanismes de soutien.

5.1.5 Impacts sur la suite du continuum

Les participants soulignent que la qualité du démarchage influence directement les étapes subséquentes. Un cadrage initial efficace (orientation vers le bon programme, attentes réalistes, structuration préliminaire) tend à réduire les allers-retours, à améliorer la qualité des demandes déposées et à diminuer le temps consacré à rattraper des dossiers mal cadrés.

À l'inverse, lorsque le cadrage est limité (manque de temps, pression de volume, complexité), notamment dans le cadre de certains programmes où les paramètres d'intervention sont plus contraints ou prédéfinis (p. ex. Initiative régionale de réponse tarifaire (IRRT)), l'effort se déplace vers l'analyse et, plus tard, vers le suivi, sous forme de clarifications tardives, de demandes d'informations supplémentaires et de retours correctifs. Autrement dit, les résultats suggèrent que la compression du temps amont ne fait pas disparaître l'effort : elle tend à le déplacer et à l'augmenter ailleurs dans le parcours.

5.2 Analyse et recommandation

L'étape d'analyse et de recommandation correspond au moment où une intention de projet est transformée en une proposition structurée et alignée sur les objectifs du programme : le dossier est documenté, analysé et formulé afin de soutenir une décision, d'assurer la conformité aux règles et de permettre une reddition de comptes cohérente. Dans les deux BA, les résultats montrent que cette étape est perçue comme centrale, exigeante et fortement orientée vers la rigueur analytique.

5.2.1 Une trame analytique stable, mais une intensité variable

Un constat transversal ressort : l'analyse suit une logique relativement constante (collecte et validation d'information, admissibilité, analyse financière/organisationnelle selon le client, appréciation du risque, formulation d'une recommandation argumentée). Cette stabilité ne signifie pas l'uniformité : les participants indiquent que l'intensité varie selon la complexité du dossier, la capacité du client, la valeur de la contribution, la sensibilité du projet et les exigences propres au programme.

L'étape est décrite comme longue et cognitivement exigeante. Elle mobilise jugement, synthèse et rigueur rédactionnelle, et implique souvent des allers-retours avec le client pour clarifier et stabiliser l'information. Les participants soulignent aussi que la qualité de l'information disponible (pièces, états financiers, projections, devis, confirmations de partenaires) influence fortement l'effort requis : plus la documentation est incomplète ou instable, plus les itérations s'accumulent.

5.2.2 Une fonction d'assurance : produire un dossier structuré et aligné sur les exigences du programme

Les résultats montrent que l'analyse et la recommandation remplissent avant tout une fonction d'assurance, en contribuant à la saine gestion des fonds publics : rendre la décision explicable, justifiable et soutenable dans le temps, tant à l'interne que dans une logique de reddition de comptes. La recommandation ne sert pas seulement à trancher oui/non, mais à documenter le raisonnement, expliquer les enjeux et formuler des conditions.

Cette fonction sécurise l'organisation, mais elle est associée à une charge importante liée à la traçabilité et à la formalisation : cohérence des données entre documents, articulation des justifications, précision des conditions, et alignement avec les exigences du programme. Plusieurs participants décrivent ainsi un effort continu de mise en forme et de mise en cohérence visant à rendre le dossier lisible, complet et cohérent, au-delà de la seule analyse de fond.

5.2.3 Une valeur stratégique perçue surtout en amont : dédouanement et cadrage

Un élément marqué ressort : plusieurs participants situent la valeur stratégique davantage en amont de l'analyse formelle (préqualification, tri, dédouanement). C'est souvent dans cette phase que l'intention est clarifiée, les attentes du client sont gérées et les paramètres structurants (pertinence, alignement, montage) sont consolidés.

Dans cette logique, l'analyse apparaît parfois comme l'étape où l'on formalise et sécurise un dossier déjà largement défini. Les résultats suggèrent ainsi que la fluidité de l'analyse dépend fortement de la maturité du projet à son entrée : un projet bien cadré réduit les ajustements tardifs et limite les boucles de clarification, tandis qu'un projet encore mouvant augmente l'effort de stabilisation (et le risque de retravail).

5.2.4 Des pratiques ajustées selon les programmes et les modèles d'intervention

Les résultats confirment que les programmes ne se livrent pas tous de la même façon. Même si la démarche globale d'analyse demeure comparable, les participants soulignent des variations liées au modèle d'intervention : critères, niveau de preuve attendu, type d'effets recherchés, modalités de contribution et degré de structure imposé par le cadre du programme.

Ces variations se traduisent concrètement par des différences dans la nature des pièces demandées, la manière de documenter certains risques, ou encore la formulation des conditions. Les participants

décrivent un travail d'adaptation pour rendre le dossier conforme au cadre, tout en tenant compte des réalités du client et du projet (p. ex. calendrier, saisonnalité, contraintes de mise en œuvre).

5.2.5 Différences observées entre le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA GÎM

La comparaison montre que les différences les plus significatives portent moins sur l'analyse en soi que sur la manière dont les projets arrivent à l'analyse, notamment via le dédouanement. À Québec Chaudière-Appalaches, le dédouanement est décrit comme plus formel et structuré, ce qui peut stabiliser l'analyse, mais ajoute parfois des étapes explicites de validation en amont.

Au BA GÎM, le dédouanement est décrit comme plus informel, ancré dans la relation et la connaissance du milieu ; le cadrage se fait de manière plus progressive, ce qui favorise l'adaptation, mais peut entraîner une variabilité de maturité au moment où l'analyse débute formellement. Dans les deux cas, les résultats convergent : l'efficacité de l'analyse dépend fortement du cadrage préalable et de la stabilité de l'information au moment de basculer en rédaction.

5.2.6 Circuits d'approbation : délais, itérations et effets sur la relation client

Un autre constat important concerne les circuits d'approbation. Les participants décrivent des délais associés à la multiplication des paliers, aux retours pour précisions et à la nécessité d'assurer une cohérence documentaire à différents niveaux. Ces boucles de validation et de revalidation augmentent le travail de coordination et peuvent créer des interruptions qui fragmentent l'effort d'analyse.

Les résultats suggèrent des effets sur la relation client : perte d'élan pouvant aller jusqu'au désengagement du client lorsque les délais ne s'alignent pas avec le rythme du projet, difficulté à donner une prévisibilité, et impression d'un parcours lourd lorsque les exigences changent ou se précisent en cours de route. Dans ce contexte, certains participants s'interrogent moins sur la pertinence des niveaux d'approbation eux-mêmes que sur leur application relativement uniforme, y compris pour des dossiers présentant des niveaux de risque et de complexité différents.

5.2.7 Synthèse

En somme, l'analyse et la recommandation ressortent comme une étape rigoureuse, relativement stable dans sa structure et orientée vers la production d'un dossier solide et bien étayé. Toutefois, son efficacité et son expérience varient principalement selon (1) la qualité du cadrage en amont (maturité du projet, orientation, dédouanement) et (2) les mécanismes d'approbation et de validation, qui influencent les délais, la fluidité du parcours et la relation avec les clients.

5.3 Versement et suivi

L'étape de versement et suivi correspond à la phase d'exécution : les conditions de l'entente sont appliquées, les dépenses sont engagées, les réclamations sont déposées et analysées, et les versements sont effectués selon les modalités prévues. Dans les deux BA, les résultats montrent que cette étape est généralement perçue comme moins stratégique que les étapes amont, mais très structurante pour la capacité organisationnelle et pour l'expérience vécue par les clients.

5.3.1 Une étape dominée par l'assurance, la conformité et la reddition de comptes

Un constat transversal ressort : le versement et le suivi sont associés à une logique d'assurance. Les participants décrivent un travail orienté vers la vérification et la documentation : admissibilité des dépenses, suffisance des pièces justificatives, respect des conditions de l'entente et conformité des versements. Cette logique répond à des obligations de reddition de comptes et à une protection financière et réputationnelle.

La valeur ajoutée perçue à cette étape tient moins à une dimension stratégique qu'à la capacité de DEC à sécuriser l'intervention, tout en maintenant un parcours clair et compréhensible dans la relation avec le client. Plusieurs participants mentionnent que la qualité de service dépend alors de la clarté des attentes (quoi fournir, quand, comment) et de la capacité à prévenir les retours correctifs en clarifiant les attentes en amont.

5.3.2 Réclamations et itérations : une charge répétitive qui fragmente le travail

Les résultats indiquent que le versement se réalise rarement en une seule fois : il s'effectue plutôt par une succession de réclamations au fil du projet. Cette réalité structure la charge de travail par des tâches répétitives et fragmentées (réception, validation, demandes de précisions, corrections, traitement du versement). Les participants rapportent des aller-retour fréquents avec le client, liés à des pièces manquantes, à une compréhension variable des exigences ou à des situations où l'admissibilité dépend de conditions spécifiques.

5.3.3 Suivi « risk-based » : au-delà des paiements

Le suivi ne se limite pas au traitement des réclamations. Les résultats montrent qu'il inclut aussi la gestion du risque, notamment par l'analyse d'états financiers (selon le type de client et les exigences du programme), la mise à jour des profils de risque et la modulation de la fréquence et de l'intensité des suivis. Cette logique est décrite comme structurante : certains dossiers exigent un suivi plus étroit, alors que d'autres peuvent être traités de manière plus standardisée.

Les participants indiquent que cette modulation vise à concentrer l'effort là où il est le plus nécessaire. Toutefois, sa mise en œuvre est influencée par la capacité disponible et par la clarté des attentes : lorsque les exigences sont perçues comme fluctuantes ou peu cohérentes entre niveaux, la modulation devient plus difficile à maintenir de façon stable.

5.3.4 Effets sur l'expérience client : lourdeur et capacité administrative

Les participants évoquent une lourdeur ressentie par les clients, particulièrement lorsque leur capacité administrative est limitée. Les exigences de preuve, la technicité de certaines demandes et la multiplication de documents peuvent entraîner des retards de dépôt, une hausse des échanges correctifs et des tensions dans la relation avec le client, notamment en lien avec ses contraintes de trésorerie.

Les résultats suggèrent que, dans ces cas, l'accompagnement devient un facteur déterminant : explication des attentes, soutien à l'achèvement, clarification de l'admissibilité et maintien d'une relation constructive malgré les contraintes. Autrement dit, la conformité repose aussi sur un travail d'accompagnement – traduire les exigences dans un langage opérationnel et guider le client – qui mobilise du temps et affecte la capacité réelle des équipes.

5.3.5 Le CO-01 comme levier de capacité, sous conditions

Les résultats montrent que le CO-01 constitue un levier important à cette étape, puisque plusieurs tâches sont répétitives (vérifications de base, préparation/complétude documentaire, relances, coordination). La délégation vers un CO-01 peut libérer de la capacité chez les conseillers responsables des dossiers.

Toutefois, les gains dépendent de l'organisation du service : clarté des rôles, accès au contexte, intégration au flux de travail et contrôle qualité proportionnel. Lorsque la délégation génère des retours fréquents pour expliquer, corriger ou revalider, elle déplace l'effort plutôt qu'elle ne le réduit. À l'inverse, lorsqu'elle est stabilisée, elle réduit les coûts de coordination et augmente la prévisibilité.

5.3.6 Québec Chaudière-Appalaches vs GÎM : différences surtout liées aux conditions d'exécution

La comparaison montre que les activités fondamentales sont similaires, mais que les différences tiennent surtout aux conditions d'exécution et à l'organisation du soutien. À Québec Chaudière-

Appalaches, le soutien CO-01 est décrit comme plus intégré à l'équipe, ce qui facilite la continuité, le transfert de contexte et l'absorption de tâches répétitives.

Au BA GÎM, le soutien est partagé et relève d'une ligne hiérarchique distincte. Cette configuration est décrite comme augmentant les besoins de coordination et créant une variabilité de disponibilité, ce qui influence la capacité de déléguer de manière stable et prévisible, dans un contexte où l'organisation du soutien semble encore en phase d'ajustement. Les participants laissent entendre que, dans ce contexte, une part plus importante de l'accompagnement administratif demeure au niveau des conseillers, ce qui peut réduire la marge de manœuvre pour d'autres activités (présence, cadrage amont).

5.3.7 Synthèse

En somme, le versement et le suivi ressortent comme une étape dominée par l'exécution, l'assurance et la gestion du risque, structurée par la répétition des réclamations et les itérations avec les clients. Si elle est perçue comme moins stratégique que l'analyse, elle demeure déterminante puisqu'elle conditionne la capacité (volume, délégation, coûts de coordination), l'expérience client (lourdeur, clarté, délais) et la capacité de DEC à calibrer son effort selon le risque.

5.4 Charge administrative et travail invisible

Les résultats mettent en évidence une charge administrative importante, décrite comme un facteur structurant de la prestation des programmes. Cette charge ne provient pas d'un seul facteur, mais d'un empilement d'exigences : documentation à obtenir, validations à réaliser, informations à intégrer, pièces justificatives à vérifier et exigences de traçabilité. Dans les deux BA, elle est perçue comme un déterminant direct de la capacité organisationnelle et de l'expérience vécue par les clients.

5.4.1 Une charge cumulative : empilement d'exigences et logique de constitution du dossier

Un constat transversal est que la charge administrative est vécue comme cumulative. Elle découle d'une multitude de microtâches réparties tout au long du continuum (collecte d'information, demandes de précisions, ajustements de documents, préparation d'éléments d'aide à la décision), dans une logique de constitution d'un dossier complet, cohérent et suffisamment étayé pour soutenir la décision et répondre aux exigences de reddition de comptes.

Les participants reconnaissent l'existence d'initiatives de simplification jugées utiles ; toutefois, les résultats laissent entrevoir un effet d'accumulation lorsque de nouvelles exigences s'ajoutent sans

retrait compensatoire. Dans ces situations, la charge augmente même si certaines étapes sont allégées localement, ce qui alimente la perception d'un parcours qui se complexifie ailleurs.

5.4.2 Travail fragmenté et coût des itérations

La charge se manifeste par un travail fragmenté, interrompu et repris au gré des allers-retours avec les clients et des validations successives. Les itérations (clarifications, corrections, compléments) représentent une part significative du travail, notamment lorsque la capacité administrative des clients est limitée ou que les exigences d'information sont complexes.

5.4.3 Une charge transférée aux clients et absorbée par l'accompagnement

Les résultats indiquent que la charge administrative se transfère aussi aux clients : preuves, formulaires, exigences documentaires et conformité reposent largement sur eux. Cette réalité est particulièrement exigeante pour les organisations moins outillées sur le plan administratif ou pour celles dont les ressources sont limitées.

En conséquence, les conseillers doivent souvent jouer un rôle d'accompagnement : explication des attentes, soutien à l'achèvement, clarification des pièces, et traduction des exigences. Les résultats suggèrent ainsi que la charge administrative constitue à la fois un enjeu de capacité interne et un enjeu d'expérience client, puisque l'accompagnement transforme une charge procédurale en temps relationnel et pédagogique.

5.4.4 Travail invisible : coordination, arbitrages et annonces

Les résultats distinguent la charge visible (dossiers, documents, validations) d'un travail plus invisible lié à la coordination et à la gestion du quotidien : arbitrages, alignements informels, échanges internes/externes, préparation de points de discussion et gestion des priorités.

Contrairement à l'hypothèse initiale, ce travail invisible n'apparaît pas uniformément élevé : il est plutôt décrit comme variable, avec des pics.

Parmi ces activités, les annonces ministérielles ressortent comme un facteur de charge particulièrement exigeant, surtout pour la direction. Elles mobilisent un travail de liaison et de synchronisation (validation, cohérence, sensibilité, gestion du timing), dont l'intensité varie selon le contexte et la dynamique des élus.

5.4.5 Comparaison Québec Chaudière-Appalaches vs BA GÎM : facteurs d'amplification différents

Sur le plan comparatif, la charge administrative est présente dans les deux BA, mais elle est amplifiée par des facteurs différents. À Québec Chaudière-Appalaches, la charge est accentuée par le volume, la diversité des dossiers et la formalisation, qui multiplient les interfaces et la coordination interne (tri, assignation, validations). Au BA GÎM, la charge est accentuée par la variabilité de la capacité administrative de certains clients et l'intensité d'accompagnement requise, ce qui augmente le temps relationnel et pédagogique.

Dans les deux BA, les participants convergent sur une idée : la charge administrative réduit la disponibilité pour des activités à plus forte valeur ajoutée (présence régionale, cadrage amont, accompagnement stratégique) et influence la prévisibilité des délais.

5.4.6 Synthèse

En somme, la charge administrative ressort comme une contrainte structurante alimentée par l'empilement d'exigences et les itérations, et se traduisant autant à l'interne que pour les clients. Le travail invisible existe, mais apparaît surtout comme une charge variable, avec des pics associés à certaines demandes — notamment les annonces — concentrées sur la direction. Ces constats préparent l'analyse des leviers susceptibles de moduler la charge : simplification, proportionnalité du risque, organisation du travail et délégation.

5.5 Initiatives de simplification et agilité

Les résultats mettent en évidence une attention réelle portée à la simplification des processus et à l'amélioration de la prestation de services. Dans les deux BA, plusieurs initiatives sont décrites comme appréciées lorsqu'elles réduisent des irritants concrets, stabilisent les façons de faire et diminuent les allers-retours. Toutefois, les données révèlent aussi une tension persistante : certains gains de simplification sont contrebalancés par l'ajout d'exigences de contrôle, de validation ou de documentation, ce qui tend à déplacer — plutôt qu'à éliminer — la lourdeur dans le parcours.

5.5.1 Simplification comme intention partagée et logique d'amélioration continue

Les participants décrivent la simplification comme une intention constante : réduire des irritants, clarifier le parcours et dégager de la capacité, sans diminuer l'assurance.

5.5.2 Gains concrets : fluidité, prévisibilité et calibration de l'effort

Les initiatives jugées efficaces sont associées à des gains concrets : réduction de tâches répétitives, consolidation d'étapes redondantes, clarification des rôles et amélioration de l'accès à l'information lorsque les outils soutiennent réellement le travail. Les résultats montrent que la simplification est particulièrement valorisée lorsqu'elle améliore la prévisibilité du parcours (pour les équipes et les clients) et permet de calibrer l'effort : traiter plus rapidement les dossiers simples et concentrer l'attention sur les dossiers complexes ou sensibles.

5.5.3 Une tension récurrente : simplifier ici, complexifier ailleurs

Un constat important est que la simplification est parfois vécue comme partielle, non parce que les initiatives seraient inefficaces en elles-mêmes, mais parce qu'elles coexistent avec d'autres changements, ajoutant simultanément de nouvelles exigences. Les participants décrivent alors une incohérence perçue : une initiative peut alléger une étape, tandis qu'une exigence de validation ou de traçabilité s'ajoute ailleurs, neutralisant une partie des gains. Par exemple, la simplification de certaines exigences au dépôt des demandes peut entraîner, lors de l'analyse, des allers-retours pour obtenir des informations manquantes ou clarifier l'admissibilité de certaines dépenses, ce qui recrée de la charge à une étape ultérieure.

5.5.4 Conditions d'une simplification durable

Les résultats permettent d'identifier des conditions associées à une simplification perçue comme durable : (1) cohérence des attentes entre niveaux afin de réduire les revalidations ; (2) calibration plus explicite selon le risque pour alléger certains dossiers sans diminuer l'assurance globale ; (3) clarification des responsabilités (qui fait quoi, qui valide quoi, à quel moment) ; et (4) retrait réel d'étapes ou de doublons plutôt que déplacement de la charge.

5.5.5 Comparaison Québec Chaudière-Appalaches vs GÎM

Sur le plan comparatif, la simplification est valorisée dans les deux BA, mais en réponse à des besoins parfois différents. Au BA de Québec Chaudière-Appalaches, elle est surtout appréciée lorsqu'elle soutient la gestion du volume (standardisation, tri, mécanismes stabilisateurs). Au BA GÎM, elle est particulièrement utile lorsqu'elle réduit la charge liée à l'accompagnement administratif et diminue les itérations pour des clients dont la capacité administrative est plus variable.

5.5.6 Synthèse

En somme, les initiatives de simplification sont perçues comme utiles lorsqu'elles réduisent des irritants concrets et stabilisent le parcours. Les résultats mettent toutefois en évidence que l'agilité dépend de la cohérence d'ensemble : les gains sont maximisés lorsque l'organisation fait des choix explicites de retrait et de proportionnalité, plutôt que d'ajouter des contrôles sans compensation.

5.6 Gestion du risque et circuits d'approbation

Les résultats mettent en évidence que la gestion du risque constitue un mécanisme structurant de la prestation des programmes, influençant tant la manière d'analyser les dossiers que l'intensité des suivis et le niveau d'assurance requis. Dans les deux BA, le risque est présent à différentes étapes du continuum. Toutefois, les participants soulignent que les enjeux tiennent moins à la présence du risque qu'à la façon dont les circuits d'approbation et de validation sont appliqués, notamment en raison de leurs effets sur les délais, la capacité et l'agilité.

5.6.1 Le risque comme principe d'ajustement de l'effort

Un constat transversal est que le risque sert de principe d'ajustement : il guide le niveau de rigueur attendu, le degré de validation et l'intensité des suivis. Les participants décrivent une logique selon laquelle un dossier jugé plus risqué nécessite davantage de preuves, plus de documentation et parfois plus d'interfaces de validation, tandis qu'un dossier jugé moins risqué peut être traité de manière plus standardisée. Par exemple, un dossier plus complexe peut entraîner des demandes accrues de pièces justificatives et des validations à plusieurs niveaux, alors qu'un dossier plus simple peut être traité plus rapidement avec des exigences allégées.

Les résultats suggèrent que cette lecture du risque ne se limite pas au financier. Elle intègre aussi des dimensions opérationnelles (capacité du client à livrer, maturité), de conformité (respect des exigences), réputationnelles (sensibilité/visibilité) et contextuelles (réalité du milieu, partenaires, effets attendus).

5.6.2 Profils de risque et modulation des suivis

En versement et suivi, le risque se traduit par la mise à jour des profils de risque et la modulation des exigences : fréquence des suivis, quantité d'information demandée, niveau de détail attendu dans les réclamations et rigueur des validations. Les participants laissent entendre que cette logique « risk-based » vise à concentrer l'effort là où il est le plus nécessaire.

Toutefois, les résultats montrent que la portée de cette modulation dépend de conditions opérationnelles : capacité disponible, clarté des attentes et cohérence des pratiques entre niveaux. Sans ces conditions, la modulation est décrite comme inégale, ce qui peut créer de l'incertitude et augmenter les revalidations.

5.6.3 Circuits d'approbation : valeur ajoutée perçue, délais et effets sur le parcours

Les circuits d'approbation ressortent comme un point sensible, car ils ont un effet direct sur les délais et la fluidité du parcours. Les participants évoquent des boucles de validation, des retours pour compléments d'information et des exigences de cohérence à différents niveaux.

Plusieurs contestent la valeur ajoutée de certains paliers lorsque leur application est très large, notamment quand des dossiers de niveaux de risque et de complexité différents sont soumis à des circuits similaires. Les effets évoqués incluent l'allongement des délais, une perte de momentum auprès des clients, une augmentation des itérations et du travail de coordination, ainsi qu'un risque de découragement pouvant compromettre la progression de certains projets.

5.6.4 Différences observées entre le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA GÎM

Sur le plan comparatif, la gestion du risque est présente dans les deux BA, mais son articulation pratique est influencée par des réalités différentes. Au BA de Québec Chaudière-Appalaches, dans un contexte de volume et d'exposition institutionnelle, elle est davantage arrimée à des mécanismes structurés de cohérence et d'assurance. Au BA GÎM, le risque est davantage discuté en lien avec la capacité de livraison du client, la réalité du milieu et l'accompagnement requis, ce qui se traduit aussi par une modulation du soutien au-delà des exigences formelles.

5.6.5 Synthèse

En somme, le risque est un levier déjà mobilisé pour ajuster l'effort et les suivis, mais les résultats suggèrent un enjeu de calibration lorsque les circuits d'approbation s'appliquent de manière uniforme à une grande diversité de dossiers : la valeur ajoutée perçue devient variable et les impacts sur les délais et l'agilité deviennent plus visibles.

5.7 Capacité organisationnelle et organisation du travail

Les résultats mettent en évidence que la capacité organisationnelle constitue un enjeu transversal qui influence directement la fluidité de la prestation, la qualité de l'expérience client et la marge de manœuvre des équipes pour intervenir en amont. Dans les deux BA, la capacité est décrite comme

une réalité qui dépend non seulement des ressources disponibles, mais aussi de l'organisation du travail, de la répartition des tâches et de la cohérence des mécanismes de soutien.

5.7.1 Capacité sous tension : effet cumulatif et charge par-dessus le quotidien

Un constat transversal est que la capacité est moins affectée par une seule activité que par l'accumulation des exigences tout au long du continuum : dossiers en traitement, itérations avec les clients, validations internes, réclamations et activités ponctuelles (priorités, demandes externes, annonces). Les participants décrivent une charge cumulative contribuant à un sentiment de travail en mode rattrapage, où la capacité est absorbée par la gestion des flux et des obligations.

Les résultats suggèrent aussi un effet de charge par-dessus le quotidien : certains événements ou initiatives créent des pics qui se superposent aux responsabilités courantes. Dans ces périodes, la priorisation devient un mécanisme central, mais elle entraîne des arbitrages qui peuvent déplacer l'effort et augmenter la fragmentation du travail.

5.7.2 Délégation : un levier réel, conditionnel à une organisation claire

Les résultats montrent que plusieurs tâches sont (ou pourraient être) déléguées, particulièrement celles à forte composante administrative. La délégation est perçue comme un levier concret de capacité, mais les participants soulignent que les gains ne sont réels que si l'organisation du travail est cohérente : clarification de qui fait quoi, standards de qualité partagés et boucle de validation proportionnée.

Lorsque la délégation est mal arrimée (consignes variables, accès insuffisant au contexte, retours fréquents), elle peut déplacer la charge plutôt que la réduire. À l'inverse, lorsque les tâches sont bien définies et intégrées à un flux stable, la délégation est décrite comme un levier important pour dégager du temps chez les ressources plus spécialisées.

5.7.3 Compétences distinctes selon les segments du continuum : enjeu d'alignement

Les participants décrivent implicitement une distinction entre : (i) des compétences liées au démarchage et à la présence régionale (lecture du milieu, influence, mobilisation de partenaires) ; (ii) des compétences liées à l'analyse et à la recommandation (rigueur, jugement, synthèse, rédaction) ; et (iii) des compétences liées au versement et au suivi (maîtrise des exigences de conformité, gestion d'itérations, accompagnement du client dans le parcours administratif).

Cette diversité met en évidence un enjeu d'alignement compétences-tâches. Les résultats suggèrent qu'une organisation du travail tenant compte de cette différenciation (spécialisation partielle, délégation ciblée, soutien mieux intégré) peut contribuer à optimiser la capacité et à stabiliser la qualité du service.

5.7.4 Le rôle du CO-01 : absorption, encadrement et levier de développement

Les résultats mettent en évidence la contribution du rôle CO-01 dans l'absorption de tâches principalement administratives, répétitives ou cléricales (préparation et vérification de documents, suivis, entrées, coordination de pièces, appui au traitement des réclamations). Ce rôle est présenté comme un mécanisme important pour soutenir la continuité et stabiliser le flux de travail, particulièrement lorsque le volume d'itérations est élevé.

Toutefois, les participants indiquent que ce levier nécessite un encadrement : attentes claires, supervision appropriée, accès aux outils et compréhension du pourquoi derrière les exigences. Sans cet encadrement, la délégation vers un CO-01 devient moins efficace (retours fréquents, erreurs, revalidation). Une opportunité de développement est aussi évoquée : l'exposition graduelle au suivi, à la conformité et à la logique de risque peut soutenir une progression vers des tâches plus analytiques, si un parcours est structuré.

5.7.5 Organisation du soutien : modèles différents et effets sur la capacité (comparaison)

Les résultats montrent que l'organisation du soutien influence directement la capacité réelle des équipes. Au BA de Québec Chaudière-Appalaches, le soutien CO-01 apparaît davantage intégré au BA, favorisant la proximité, la circulation du contexte et la rapidité des ajustements. Cette intégration contribue à stabiliser certaines tâches répétitives et à réduire les coûts de coordination.

Au BA GÎM, le soutien CO-01 est décrit selon un modèle plus partagé (pouvant couvrir plus d'un BA et relever d'une ligne hiérarchique distincte). Certains participants mentionnent que, dans le contexte observé, cette configuration peut accroître les besoins de coordination et entraîner une variabilité de disponibilité, ce qui influence la capacité à déléguer de manière stable et prévisible. Cette observation semble toutefois liée aux modalités de mise en œuvre dans le contexte étudié plutôt qu'au modèle partagé lui-même. Dans ces circonstances, une part de la charge peut se transférer vers les conseillers ou se traduire par un accompagnement plus direct des clients.

5.7.6 Effets sur l'expérience client et sur la capacité d'intervention en amont

Les résultats indiquent que la capacité organisationnelle influence directement l'expérience client : lorsque la capacité est sous tension, les délais augmentent, la prévisibilité diminue et le parcours devient plus difficile à expliquer. Cette réalité peut entraîner une perte de momentum, une multiplication d'allers-retours et, dans certains cas, un découragement.

5.7.7 Synthèse

En somme, les résultats montrent que la capacité dépend autant des ressources que du design organisationnel : répartition des tâches, délégation, clarté des rôles, intégration du soutien et alignement compétences-tâches. Le rôle CO-01 ressort comme un levier important, sous réserve d'un encadrement proportionné et d'un modèle de service cohérent. La comparaison entre BA met en relief l'effet du soutien intégré vs partagé sur la stabilité de la délégation, la fluidité du travail et l'intensité d'accompagnement requis.

5.8 Contexte régional et valeur ajoutée de la présence territoriale

Les résultats mettent en évidence que le contexte régional est un facteur structurant de la prestation des programmes et du rôle exercé par DEC. Dans les deux BA, la présence territoriale est décrite comme une composante essentielle du modèle : elle permet une compréhension fine des réalités locales, soutient la relation avec les clients et renforce la capacité d'intervention dans des environnements économiques et institutionnels différenciés.

5.8.1 La présence régionale comme valeur ajoutée distincte

Un constat transversal est que la présence régionale constitue une valeur ajoutée distincte. Les participants décrivent DEC comme une interface directe entre les orientations gouvernementales et la réalité économique des territoires. Cette proximité se traduit par une capacité à comprendre les contraintes réelles des clients, accompagner la structuration de projets (au-delà du financement), entretenir des relations continues avec les acteurs du milieu, repérer des opportunités émergentes et soutenir des interventions arrimées aux dynamiques locales.

5.8.2 Le contexte régional module la prestation : clients, secteurs, capacités et rythmes

Les résultats indiquent que la prestation n'est pas uniforme d'un territoire à l'autre, notamment parce que les caractéristiques des clients et des projets varient : capacité administrative, maturité des projets, densité des réseaux locaux, secteurs dominants et réalités économiques (saisonnalité, cycles d'investissement, contraintes géographiques). Les participants évoquent aussi des fenêtres

d'opportunité (rythmes territoriaux) où un projet doit avancer rapidement pour demeurer viable, ce qui accentue la sensibilité aux délais.

5.8.3 DEC comme acteur de maillage et de coordination territoriale

Les résultats montrent que DEC joue un rôle de maillage au sein de l'écosystème : maintien de relations avec les partenaires, circulation d'information sur les priorités et occasions de financement, facilitation de montages et mise en relation. Ce rôle est particulièrement visible lorsque les projets exigent l'intervention de plusieurs partenaires ou la combinaison de sources de financement.

5.8.4 Effets sur le continuum : amont plus relationnel, aval plus exigeant pour certains clients

Les résultats suggèrent que le contexte régional influence le continuum de deux façons. En amont, la proximité facilite l'identification d'occasions et le cadrage progressif des projets, ce qui soutient la pertinence des interventions. En aval, la réalité de certains clients (capacité administrative limitée) peut amplifier la lourdeur des exigences ; la présence régionale agit alors comme mécanisme compensatoire, l'accompagnement devenant nécessaire pour éviter des blocages et maintenir la progression.

5.8.5 Différences observées entre le BA de Québec Chaudière-Appalaches et le BA GÎM

Au BA de Québec Chaudière-Appalaches, l'environnement est décrit comme plus dense en acteurs et en projets potentiels, avec un flux continu ; la présence régionale se traduit davantage par la gestion de réseaux, la coordination et la priorisation. Au BA GÎM, la proximité territoriale et l'intensité relationnelle sont plus visibles ; l'accompagnement direct et la structuration de projets prennent une place plus importante, notamment en raison de la capacité administrative variable de certains clients.

5.8.6 Synthèse

En somme, la présence territoriale est un actif distinctif et le contexte régional module fortement la prestation. Cette valeur ajoutée implique toutefois des exigences en matière de capacité : l'accompagnement, le maillage et la réalité des clients augmentent l'effort requis dans certains contextes. Les résultats suggèrent l'importance d'arrimer l'organisation du travail et l'allocation de soutien à ces réalités territoriales.

5.9 Mise en perspective des résultats

Conformément à la structure attendue, cette sous-section met en perspective les résultats au regard du point de vue théorique présenté au chapitre 3 et en lien avec le mandat confié à l'origine.

L'objectif n'est pas de répéter les constats des sections 5.1 à 5,8, mais de dégager des dynamiques structurantes qui orientent la section de recommandations.

5.9.1 Mise en perspective au regard du point de vue théorique

Les résultats mettent en évidence une prestation des programmes traversée par des tensions classiques de la gestion publique : création de valeur versus assurance, adaptation au contexte versus standardisation, et allocation de capacité versus empilement d'exigences. Cinq constats structurants se dégagent.

- Constat 1 — La création de valeur se joue surtout en amont, tandis que l'aval est dominé par l'assurance et la conformité : Les activités amont (démarchage, cadrage, orientation, dédouanement) sont associées à la structuration des projets, à l'alignement des attentes et à la réduction d'itérations ultérieures. À l'inverse, le versement et le suivi concentrent l'effort d'imputabilité (preuves, validations, traçabilité), avec une valeur ajoutée davantage liée à la sécurisation de l'intervention qu'à la stratégie.
- Constat 2 — Une tension durable entre agilité et exigences de traçabilité : La logique de constitution d'un dossier solide et bien étayé renforce la capacité à justifier les décisions et à assurer la reddition de compte, mais elle accroît les coûts de coordination lorsque les exigences s'accumulent ou s'appliquent uniformément à des dossiers hétérogènes. Cette dynamique s'observe particulièrement dans les boucles d'approbation et de revalidation, et dans l'effet de fragmentation du travail rapporté par les participants.
- Constat 3 — La gestion du risque est un levier central, mais son potentiel de proportionnalité est inégalement mobilisé : Le risque est présent (profils, modulation des suivis), mais son pouvoir d'ajustement est limité lorsque les circuits de validation sont peu différenciés selon la valeur, la complexité et la capacité du client. Les résultats suggèrent ainsi une opportunité de rendre plus explicite la logique de proportionnalité dans les programmes réguliers.
- Constat 4 — La capacité organisationnelle relève autant du design du travail que des effectifs : Les données mettent en évidence l'importance de la répartition des tâches, de la délégation, de l'intégration du soutien (CO-01) et de l'alignement compétences-tâches. Autrement dit, la

capacité effective dépend de la manière dont le travail est structuré et coordonné, et non seulement du volume de dossiers.

- Constat 5 — Le contexte régional et la présence territoriale sont un actif distinctif, mais modulent la prestation : La présence régionale soutient la pertinence et le maillage, mais le contexte (densité d'acteurs, capacité administrative, rythmes) influence fortement l'effort requis et accentue l'importance d'une organisation du travail adaptée aux réalités territoriales.

Pris ensemble, ces constats suggèrent que la prestation des programmes repose sur un équilibre fragile entre assurance, capacité et agilité : les leviers (simplification, gestion du risque, présence territoriale) produisent leurs effets lorsque les mécanismes de gouvernance, de validation et de soutien demeurent proportionnés.

5.9.2 Mise en perspective au regard du mandat confié à l'origine

En lien avec le mandat, les résultats permettent de dégager quatre implications principales pour la prestation des programmes, l'expérience des clients et l'efficacité organisationnelle.

- Implication 1 — Expérience client : un parcours où la lourdeur administrative peut affecter l'engagement : L'empilement d'exigences et les itérations réduisent la prévisibilité, affectent le momentum et peuvent conduire au découragement, particulièrement pour les clients à capacité administrative limitée.
- Implication 2 — Allocation de l'effort : calibrer l'assurance pour préserver la capacité là où se crée la valeur : Sans remettre en cause la nécessité de l'assurance, les résultats suggèrent une opportunité d'ajuster l'effort selon le risque et la complexité afin de préserver de la capacité pour les activités amont à plus forte valeur ajoutée (cadrage, orientation, accompagnement stratégique).
- Implication 3 — Organisation du travail : clarifier les rôles et consolider les mécanismes de soutien : Les gains potentiels reposent sur la délégation, l'intégration du soutien, la clarté des rôles et la réduction des revalidations, afin de stabiliser les pratiques et diminuer les coûts de coordination.
- Implication 4 — Présence régionale : préserver l'actif territorial tout en soutenant la capacité : Préserver la valeur ajoutée de la présence régionale implique d'assumer l'intensité d'accompagnement variable selon les contextes et d'arrimer organisation du travail et allocation de ressources à cette réalité.

En somme, les résultats orientent des recommandations centrées sur des ajustements de mécanismes structurants (proportionnalité par le risque, optimisation des circuits de validation, organisation du travail et soutien), afin de renforcer la capacité, la fluidité du parcours et l'agilité, tout en maintenant les exigences d'assurance propres à la gestion des fonds publics.

6. Discussion et/ou recommandations

Cette section propose des recommandations opérationnelles visant à réduire la charge administrative, améliorer la fluidité du parcours et protéger la capacité des équipes, tout en maintenant une assurance proportionnée.

6.0 Logique d'ensemble, principes directeurs et critères de priorisation

Les recommandations sont organisées en cinq axes. Elles visent à : (1) préserver la valeur ajoutée créée en amont ; (2) rendre la proportionnalité fondée sur le risque plus explicite ; (3) réduire les coûts de coordination ; (4) stabiliser l'organisation du soutien ; et (5) renforcer l'expérience client.

Elles s'appuient sur les constats des sections 5.1 à 5,8 et cherchent des gains pragmatiques (moins d'itérations, décisions plus rapides, attentes plus claires), plutôt qu'une refonte complète du modèle.

Chaque recommandation est formulée de manière à être applicable dans des contextes régionaux différents, tout en laissant une marge d'adaptation au volume, au risque et à la capacité administrative des clients.

Axe 1 — Consolider le cadrage amont pour maximiser la valeur ajoutée et réduire les itérations

Les résultats suggèrent que la valeur ajoutée perçue de l'intervention de DEC se situe de manière marquée en amont du continuum, au moment où le client est orienté, où le projet est cadré, et où les attentes sont clarifiées. À l'inverse, lorsque l'entrée en analyse se fait sur la base d'un cadrage incomplet ou variable, les itérations et reprises tendent à se déplacer dans les étapes ultérieures, générant des coûts de coordination et une fragmentation accrue du travail. Il apparaît donc pertinent de renforcer, à l'échelle des BA, un socle commun de

pratiques de cadrage initial, suffisamment léger pour préserver l'agilité, mais suffisamment explicite pour stabiliser la qualité d'entrée des dossiers.

Recommandation 1.1 — Instituer un dédouanement léger mais systématique (standard minimal commun)

Il est recommandé d'instaurer un dédouanement minimal commun, sous forme d'un gabarit court (p. ex. 10 à 12 champs), permettant de documenter les éléments structurants d'une intention de projet : objectif et logique d'intervention, client et capacité administrative, partenaires, montage pressenti, risques apparents, sensibilité/visibilité, échéancier et besoins d'information. L'enjeu n'est pas de rigidifier l'intervention, mais d'assurer une base de cohérence et une traçabilité minimale, de manière à limiter les reprises tardives et à orienter l'effort analytique vers les dossiers dont la maturité et la pertinence sont suffisantes.

Clarifier et outiller le dédouanement (tri/cadrage) afin d'éviter l'entrée en analyse de dossiers insuffisamment mûrs et de réduire les itérations en aval, en cohérence avec les travaux en cours sur la clarification des informations demandées aux clients.

Recommandation 1.2 — Déployer un triage et un routage explicites des demandes dès l'entrée

Il est recommandé d'établir un mécanisme de triage et de routage des demandes dès l'entrée, fondé sur des critères simples (nature du programme, complexité, maturité, risque, valeur attendue, urgence). Un tel mécanisme permettrait d'assigner les dossiers de façon plus cohérente, de réduire la fragmentation du travail et de limiter les changements d'orientation en cours de traitement. Il s'agit également d'un levier de gestion de la capacité : en clarifiant les priorités et les critères de traitement, l'organisation peut mieux canaliser l'effort et éviter que les itérations ne deviennent la modalité dominante de progression des dossiers.

Recommandation 1.3 — Instaurer un cadre commun de cadrage amont (questions clés, attentes documentaires minimales, points d'arrêt) pour rendre l'effort plus prévisible et limiter les variations inter-équipes.

Il est recommandé de consolider la fonction d'orientation exercée par DEC, en clarifiant davantage ce qui relève de son intervention (accompagnement, structuration, montage, assurance) et ce qui peut être pris en charge par d'autres partenaires (préparation d'affaires,

accompagnement spécialisé, financement complémentaire). Une cartographie sommaire des partenaires et des chemins typiques par type de client/projet (mise à jour périodiquement) contribuerait à réduire les va-et-vient, à améliorer la compréhension du parcours et à concentrer l'effort de DEC là où sa valeur ajoutée est la plus forte.

Également, préserver du temps protégé pour la présence territoriale et le maillage (ex. plages dédiées), afin de soutenir l'identification d'occasions et la structuration précoce des projets.

Axe 2 — Renforcer une approche proportionnée d'assurance fondée sur le risque

Les résultats montrent que la logique d'assurance (souvent décrite en termes de dossier suffisamment étayé pour soutenir la décision et répondre aux exigences de reddition de comptes) traverse l'ensemble du continuum : documentation, validations, cohérence interniveaux, et exigences de traçabilité. Cette logique demeure nécessaire dans une perspective de gestion des fonds publics. Toutefois, lorsqu'elle se traduit par l'application uniforme d'exigences à des dossiers de nature très différente, elle peut contribuer à une charge administrative cumulative, à un allongement du temps de cycle et à une perte de prévisibilité pour les clients.

Formaliser une matrice de proportionnalité par le risque (valeur, complexité, capacité/historique du client, sensibilité) et l'utiliser pour ajuster la documentation et les validations attendues.

Recommandation 2.1 — Mettre en place une matrice de proportionnalité (trois niveaux de risque)

Il est recommandé d'adopter une matrice simple de proportionnalité, structurée selon trois niveaux de risque (faible, modéré, élevé), afin de calibrer explicitement les exigences de documentation, de validation et de suivi. Cette matrice rendrait plus transparent l'ajustement de l'effort déjà observé dans les pratiques, tout en soutenant une application plus cohérente entre dossiers et entre BA.

Clarifier les seuils et les exigences minimales de preuve par niveau de risque, afin de limiter la surdocumentation et les revalidations pour les dossiers simples.

Recommandation 2.2 — Harmoniser la mise à jour des profils de risque et ses effets sur le suivi

Rendre visibles les points de décision et les délais cibles associés à chaque niveau de risque pour améliorer la prévisibilité (équipes et clients).

Recommandation 2.3 — Clarifier les attentes minimales relatives au contenu du dossier (checklist structurée)

Revoir les circuits d’approbation en visant la bonne gouvernance : le bon palier, au bon moment, selon le risque et la complexité.

Axe 3 — Réduire les coûts de coordination et les délais liés aux circuits d’approbation, sans diminuer l’assurance

Limiter les boucles de revalidation en clarifiant ce qui relève d’une correction de conformité versus d’un jugement discrétionnaire, et en stabilisant les attentes interniveaux.

Recommandation 3.1 — Moduler la chaîne d’approbation selon une logique risque/valeur

Lorsque pertinent, regrouper des validations (plutôt que séquentielles) afin de réduire les délais et le coût de coordination.

Recommandation 3.2 — Établir des délais cibles internes (SLA) et un mécanisme de suivi des goulots

Documenter les exceptions (dossiers sensibles/atypiques) via un mécanisme simple, pour éviter d’alourdir l’ensemble des dossiers.

Recommandation 3.3 — Standardiser et regrouper les demandes de compléments

Renforcer la délégation des tâches répétitives en stabilisant les standards, l’accès au contexte et une boucle de contrôle qualité proportionnée.

Axe 4 — Optimiser l'organisation du travail et la délégation afin de protéger la capacité (avec un accent sur le rôle CO-01)

Les résultats indiquent que la capacité dépend du design du travail et de l'alignement compétences-tâches selon les segments du continuum. Dans cette perspective, structurer la délégation vers le CO-01, en cohérence avec Mintzberg (1980), apparaît comme un levier central pour réduire les coûts de coordination et préserver la capacité des rôles spécialisés.

Recommandation 4.1 — Formaliser et outiller la délégation vers le CO-01 (panier de tâches + encadrement proportionné)

Consolider le rôle CO-01 comme « hub » de soutien (complétude documentaire, relances, vérifications de base, suivi des pièces) avec des procédures courtes et un partage clair des responsabilités.

Recommandation 4.2 — Renforcer durablement la capacité de soutien (développement et modèle de soutien partagé)

Adapter le modèle de soutien (intégré vs partagé) selon le volume et la dispersion géographique, en recherchant une disponibilité prévisible pour les équipes.

Axe 5 — Ancrer la simplification et l'agilité dans des mécanismes de gouvernance (cohérence et désencombrement)

Mettre en place un parcours de développement CO-01 à CO-02, permettant une exposition graduelle aux activités de suivi, de conformité et de gestion du risque, avec accompagnement et des critères de progression explicites.

Recommandation 5.1 — Instaurer un principe de compensation des exigences (1 ajout = 1 retrait) pour éviter l'empilement

Réduire la charge imposée aux clients par des exigences plus lisibles : listes de pièces simplifiées, gabarits et exemples, et langage clair sur les attentes.

Recommandation 5.2 — Mettre en place un registre des irritants et une boucle d'amélioration continue

Pour les clients à faible capacité administrative, offrir un accompagnement ciblé (points de contrôle planifiés) plutôt qu'une succession d'itérations ad hoc.

Recommandation 5.3 — Définir un standard commun minimal (étapes, exigences, responsabilités) assorti d'une marge d'adaptation territoriale explicite

Rendre explicites et partagées les étapes clés du processus (ce qui est en validation, par qui, et ce qui manque) ainsi que les exigences minimales attendues, tout en permettant des ajustements selon les réalités territoriales, afin de soutenir l'engagement du client et maintenir la confiance.

6.1 Pistes de mise en œuvre et phasage (horizons)

Proposer un phasage réaliste des changements : gains rapides sur la clarté et la réduction d'itérations, puis ajustements de gouvernance et du modèle de soutien.

Court terme (0 à 3 mois) — Actions à gains rapides (quick wins)

Court terme (0–3 mois) : harmoniser les attentes documentaires minimales, clarifier les points de décision et outiller le dédouanement (gabarits/FAQ).

Moyen terme (3 à 9 mois) — Consolidation de la proportionnalité et de la gestion des goulots

Moyen terme (3–12 mois) : déployer une matrice de proportionnalité par le risque et ajuster les circuits d'approbation (regroupement de validations, seuils).

Plus long terme (9 à 18 mois) — Ajustements structurants et stabilisation de la capacité

Long terme (12+ mois) : consolider le modèle de soutien (CO-01) et structurer un parcours de développement pour stabiliser la délégation et réduire les coûts de coordination.

6.2 Limites et conditions de succès

6.2.1 Limites et précautions d'interprétation

Limites : les recommandations reposent sur des perceptions d'acteurs et sur deux BA ; elles visent la transférabilité, mais doivent être adaptées aux réalités locales et aux programmes.

Leur mise en œuvre dépend aussi de facteurs externes (priorités, annonces, contexte politique) qui peuvent créer des pics de charge indépendants des processus.

6.2.2 Conditions de succès pour la mise en œuvre

Conditions de succès : une simplification durable nécessite des choix explicites de retrait (doublons/étapes), une cohérence interniveaux et une gouvernance calibrée au risque.

- 1) Appui clair de la direction : prioriser quelques changements à forte portée et soutenir leur maintien dans le temps.
- 2) Cohérence des attentes : définir ce qui est suffisant par niveau de risque pour réduire les revalidations.
- 3) Intégration dans le quotidien : gabarits simples, accès aux outils et responsabilités claires (qui fait quoi).
- 4) Suivi des effets : mesurer la réduction d'itérations/délais et ajuster sans ajouter de contrôles compensatoires.
- (5) Mesure minimale des effets et boucle d'amélioration continue.

Enfin, la crédibilité et la durabilité des recommandations sont renforcées lorsqu'elles s'accompagnent d'une mesure minimale des effets. Sans viser une instrumentation lourde, quelques indicateurs simples (temps de cycle, nombre d'itérations, délais de validation, satisfaction client, charge de suivi selon le risque) permettraient d'objectiver les progrès et d'alimenter une boucle d'amélioration continue. Cette condition est cohérente avec l'idée de distinguer les obligations de conformité des résultats recherchés en matière de performance organisationnelle.

En synthèse, les recommandations visent à protéger la capacité là où se crée la valeur, tout en maintenant une assurance proportionnée grâce à une gestion du risque explicitée et des circuits de validation mieux calibrés.

Conclusion

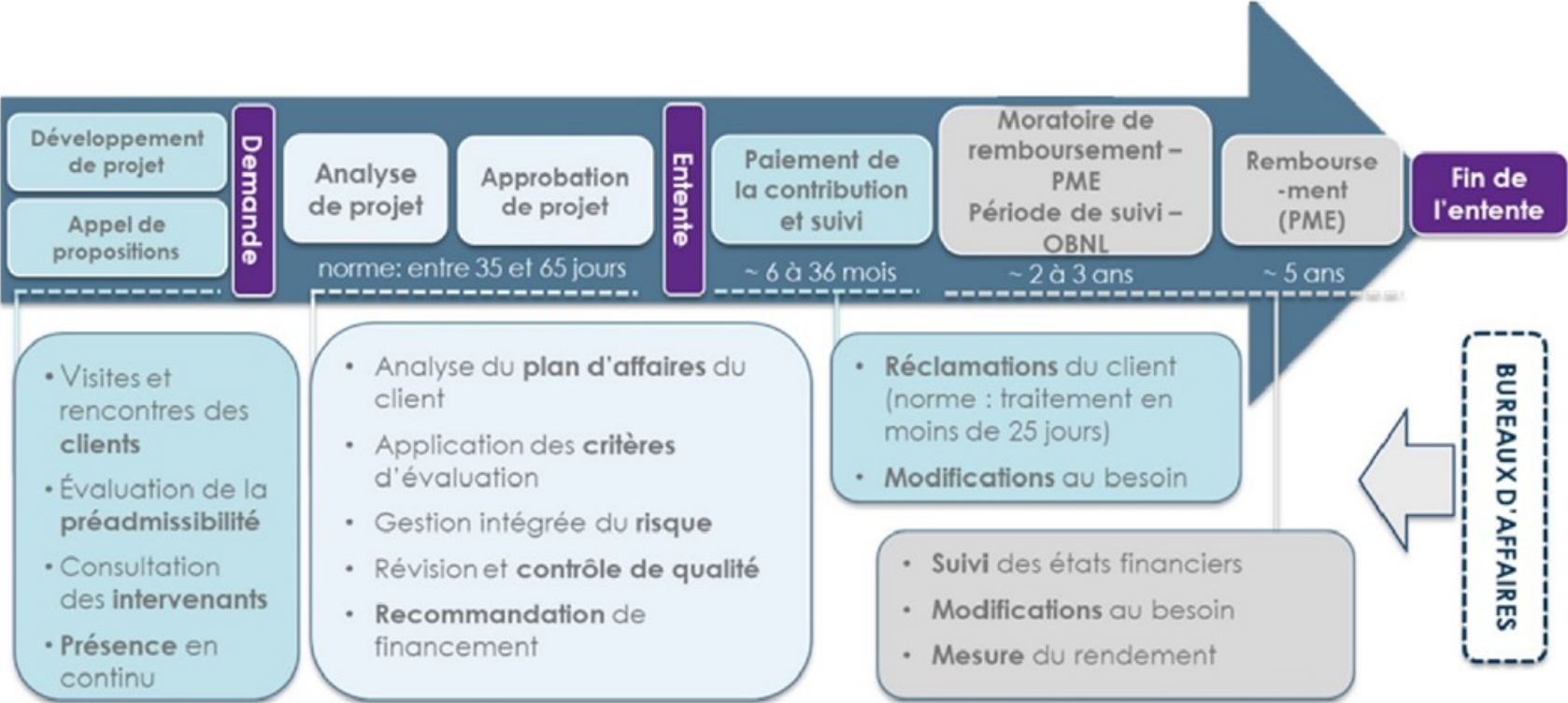
Le présent mandat a permis de documenter, à partir d'une collecte de données qualitative menée auprès de deux BA, les pratiques et les enjeux associés à la prestation des programmes de DEC tout au long du continuum d'un projet. Les résultats mettent en évidence une organisation de livraison qui dispose d'atouts structurants — notamment une présence territoriale distinctive et une culture favorable à la simplification — mais qui doit composer avec une charge administrative cumulative et des mécanismes d'assurance pouvant, lorsqu'ils s'appliquent de manière uniforme, réduire la fluidité du parcours et mobiliser une part importante de la capacité. Dans ce contexte, les recommandations proposées s'inscrivent dans une logique d'agilité et de proportionnalité : préserver l'assurance nécessaire à la gestion des fonds publics, tout en calibrant l'effort selon le risque et en consolidant l'organisation du travail afin de dégager de la capacité pour les activités à plus forte valeur ajoutée, particulièrement celles qui renforcent la pertinence de l'intervention sur le terrain.

Bibliographie

- Bozeman, B. (2012). Multidimensional Red Tape: A Theory Coda. *International Public Management Journal*, 15(3), 245–265.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: an Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), 28–36.
- Herd, P. et Moynihan, D.P. (2019). *Administrative burden : Policymaking by Other Means*. Russel Sage Foundation, 360 p.
- Jorjani, H. (1998). Demystifying Results-Based Performance Measurement. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 13(1), 61–95.
- Le Boterf, G. (2000). La mise en place d’une démarche compétence : quelques conditions de réussite. *France, Revue Personnel*, 412(août-septembre), 9 pages.
- Mazouz, B. (2017). *Gestion par résultats, concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l’État*. Presses de l’Université du Québec, 314 p.
- Mazouz, B. et Rochet, C. (2005). De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises. *Revue Téléscope. La revue de l’Administration comparée*, automne, p. 69-87.
- Mazouz, B. & Tardif, M.J.B. dans Proulx, D. (2010). *Management des organisations publiques : théorie et applications* (2e édition). Presses de l’Université du Québec.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5’s: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Proulx, D. (2010). *Management des organisations publiques : théorie et applications* (2e édition). Presses de l’Université du Québec, 349 p.

Annexes

ANNEXE A — Continuum de services



ANNEXE B — Résultats tableau synthèse

Tableau d’analyse — Constats par thème et citations clés		
Thème	Constats transversaux	Différences Québec/Gaspé
Démarchage	Le démarchage s’appuie largement sur des réseaux et relations existantes (partenaires, municipalités, acteurs économiques), plus que sur des activités de prospection à froid. Le démarchage est étroitement lié à une étape de préqualification/tri (admissibilité, alignement, capacité du promoteur), afin d’éviter d’investir du temps sur des projets non mûrs. Le démarchage fait partie d’un travail plus large de présence régionale, où la valeur ajoutée du conseiller tient à sa capacité d’orientation et de navigation dans l’écosystème.	Gaspé : démarchage davantage relationnel et de proximité, ancré dans les MRC/territoires, souvent opportuniste (forums, AGA, bouche-à-oreille), avec un accompagnement plus pédagogique en amont. Québec : démarchage plus souvent canalisé par les réseaux/partenaires et influencé par le volume et certains secteurs (ex. innovation), avec une logique de filtration plus rapide. Démarchage souvent contextuel (priorités/mandats) et plutôt passif, alimenté par partenaires et clients existants ; contrainte majeure = temps/capacité.
Analyse et recommandation	L’étape analyse + recommandation est décrite comme stable et relativement uniforme : elle repose sur une démarche structurée (données financières, risques, admissibilité, justification), avec des attendus assez constants d’un dossier à l’autre. Cette étape est longue et fortement analytique, avec une charge de rédaction/justification élevée (traçabilité, cohérence interne et documentation du dossier). La valeur ajoutée de cette étape est perçue comme davantage liée à la conformité, la reddition de comptes et la gestion du risque, qu’à la construction de la stratégie du dossier. La valeur stratégique (orientation, choix, cadrage) est perçue comme se jouer plus tôt, notamment au dédouanement/préqualification, où l’on définit l’intention, la trajectoire et le positionnement du projet. Les délais d’approbation (plusieurs paliers) sont décrits comme un enjeu : ils peuvent décourager des promoteurs, nuire au momentum, et potentiellement influencer la capacité de retenir certains projets (opportunité/compétition). Le procédé d’analyse est relativement standard, mais l’effort requis varie fortement selon le programme, le type de promoteur et le niveau de risque ; la qualité du dédouanement influence directement l’efficacité de l’analyse.	Québec : le cadrage en amont (dédouanement) est décrit comme plus formel/structuré, ce qui peut stabiliser l’analyse ensuite mais ajouter des couches de validation. Gaspé : le cadrage est plus informel/terrain (proximité, réseaux, ajustements continus), ce qui peut rendre l’analyse plus dépendante du contexte et de l’accompagnement préalable. Dans les deux BA, l’analyse demeure globalement similaire, mais la qualité/rapidité est influencée par la maturité du projet au moment où il entre en analyse (ce qui renvoie directement au dédouanement).

Versement et suivi	Étape majoritairement orientée vers l'exécution, la conformité et la gestion du risque ; la valeur ajoutée perçue est surtout opérationnelle et relationnelle (peu stratégique). Le versement s'appuie sur un cycle de réclamations répétitif (plusieurs par projet), demandant validation des pièces, clarifications avec le promoteur et traitement administratif. Le suivi post-versement mobilise notamment l'analyse d'états financiers et la mise à jour des profils de risque (fréquence et intensité modulées selon le risque). La charge peut être vécue comme lourde pour les promoteurs, surtout ceux avec moins de capacité administrative, ce qui augmente les aller-retour et le soutien requis. Le recours au soutien administratif (CO-01) représente un levier important, mais son efficacité dépend de l'organisation du service et de sa capacité réelle à absorber le volume.	Québec : la CO-01 est intégrée au BA, travaille physiquement avec les conseillers (proximité), ce qui facilite le transfert de contexte et la fluidité du soutien. Gaspé : la CO-01 fournit un soutien partagé entre deux BA, avec une ligne hiérarchique différente (relevant officiellement d'un autre BA/CO-03), ce qui peut générer une variation du niveau de service (disponibilité, priorisation, continuité) et davantage de coordination pour maintenir la fluidité. Dans les deux BA, le CO-02 conserve la responsabilité finale et doit valider/assumer les zones grises, même lorsque certaines tâches sont déléguées.
---------------------------	--	---

Charge administrative	La charge administrative est perçue comme cumulative : elle provient moins d'un outil unique que de l'empilement d'exigences (documents, validations, traçabilité, reddition). Elle est alimentée par des allers-retours fréquents (clarifications, ajustements, compléments), ce qui rend le travail fragmenté et coûteux (interruption + reprises). Les exigences de conformité et de justification favorisent la constitution d'un dossier complet, rigoureux et bien documenté, ce qui renforce la qualité de l'assurance, mais réduit la marge de manœuvre et le temps pour la valeur ajoutée (accompagnement, stratégie). La multiplication des paliers d'approbation allonge les délais et ajoute des boucles de révision ; l'effet est autant interne (capacité) qu'externe (clients qui se découragent/momentum perdu). Une part importante de la charge est invisible (coordination, préparation de topos, gestion de priorités, réponses à demandes ad hoc), et elle est rarement comptabilisée dans les charges de travail. La charge administrative se transfère aussi aux clients/promoteurs (pièces justificatives, formulaires, conformité), particulièrement lourde pour ceux ayant moins de capacité administrative.	Québec : charge amplifiée par le volume et la formalisation (processus plus structurés, plus de validations/circuits), ce qui peut améliorer la standardisation, mais augmente les étapes. Gaspé : charge amplifiée par la réalité des promoteurs (capacité administrative plus variable) et par l'accompagnement requis ; une partie du travail est absorbée par la relation et la pédagogie. Les modèles de soutien (ex. CO-01 intégré vs service partagé/matriciel) influencent la charge perçue : la capacité de déléguer/absorber varie selon l'organisation du service.
------------------------------	--	--

Coordination/travail invisible	Le travail de coordination existe bel et bien, mais il apparaît variable : il n’est pas systématiquement écrasant et son intensité dépend du contexte (priorités, événements, élus, annonces, initiatives ponctuelles). Une partie du travail demeure invisible parce qu’elle se fait en coulisse : arbitrages rapides, échanges informels, préparation/alignement avant décision, gestion de priorités et réponses à demandes urgentes. Les annonces (et tout ce qui gravite autour : validations, messages, timing, liaison) constituent un type de coordination particulièrement exigeant et concentré sur la direction, davantage que sur les conseillers. Ce travail est difficile à capturer dans les outils de gestion de charge parce qu’il est intermittent, souvent en réponse à des demandes externes, et qu’il s’ajoute au travail régulier (effet par-dessus le quotidien). Le travail invisible contribue directement à la gestion du risque (réputation, cohérence, sensibilité locale/politique) et à la qualité de la relation avec l’écosystème (interne et externe).	Gaspé : le niveau de sollicitation varie fortement en fonction de la dynamique politique locale (ex. circonscription associée à une ministre → hausse de demandes d’annonces et de coordination ; changement d’élu → baisse). Québec : coordination davantage influencée par le volume, l’exposition institutionnelle et la multiplicité des acteurs/secteurs ; travail de coordination plus continu, mais moins dépendant d’un élu spécifique. Dans les deux BA, l’effort annonce est surtout absorbé par la direction (préparation, validations, liaison, gestion du timing), ce qui peut déplacer temporairement la capacité sur d’autres activités.
---------------------------------------	--	---

Gestion du risque	La gestion du risque est un fil conducteur à toutes les étapes du continuum : elle influence le cadrage initial, l'analyse, le niveau de justification, les approbations, puis l'intensité des suivis. Le risque est mobilisé à la fois comme : outil de décision (acceptabilité du dossier, conditions, niveau d'assurance requis), et outil de priorisation (quels dossiers demandent le plus d'attention). Les initiatives spéciales (ex. mécanismes accélérés/mesures ponctuelles) mettent souvent la gestion du risque au premier plan (tri, règles, contrôles). Cela rend visible un levier : l'approche « risk-based » peut être un moyen concret d'agilité lorsqu'elle est bien calibrée. Plusieurs éléments suggèrent une opportunité de mieux articuler le risque dans les programmes réguliers, notamment en fonction de paramètres structurants (ex. montant de contribution, complexité du montage, type de promoteur, historique, sensibilité publique). Le risque considéré dépasse le financier : il inclut aussi des dimensions réputationnelles, politiques, opérationnelles (délais, capacité de livraison du promoteur) et de conformité. La perception de bon dosage revient : trop de contrôle peut nuire à l'agilité et à l'expérience client ; trop peu fragilise la défendabilité. L'enjeu est l'équilibre. L'élargissement de certains circuits d'approbation est perçu comme pouvant réduire l'agilité, sans bénéfice clair pour tous les types de dossiers, ce qui renforce l'intérêt d'une approche plus explicitement fondée sur le risque.	Québec : le volume et l'exposition institutionnelle semblent accentuer l'importance de mécanismes structurés de gestion du risque (validation, escalade, cohérence). Gaspé : le risque est davantage discuté en lien avec le contexte territorial, la capacité variable des promoteurs et la proximité relationnelle ; l'accompagnement en amont devient un mécanisme de mitigation du risque. Dans les deux BA, la gestion du risque sert aussi à orienter l'effort de suivi (fréquence, demandes d'information, mise à jour des profils).
--------------------------	--	--

Capacité organisationnelle	La capacité est sous tension moins à cause d’une seule activité que par l’accumulation : volume + complexité + exigences + demandes ponctuelles (annonces/initiatives/priorités) créent des pics et une charge chronique.Plusieurs tâches sont (ou pourraient être) déléguées efficacement, mais cela exige : une clarification qui fait quoi, des standards de qualité et une boucle de validation proportionnée (sinon on déplace la charge plutôt que de la réduire).Les compétences mobilisées ne sont pas homogènes :le démarchage/présence régionale/positionnement mobilise des compétences relationnelles, d’influence, de lecture du milieu ;l’analyse mobilise des compétences techniques, rédactionnelles, jugement et rigueur ;la coordination/gestion du risque mobilise une capacité d’arbitrage, de synthèse et de priorisation. Cette diversité suggère un enjeu d’alignement compétences-tâches (mettre les bonnes personnes sur les bons segments du continuum).Le rôle CO-01 contribue fortement à absorber les activités cléricales et répétitives (réclamations, suivis, entrées, préparation de pièces), ce qui est un levier concret de capacité — à condition d’un encadrement et d’une intégration efficace au flux de travail.Le développement des CO-01 représente une opportunité : en maîtrisant les tâches répétitives et en gagnant en compréhension du risque et du cycle de vie, ils peuvent devenir un bassin de relève vers CO-02 (parcours structuré).La capacité n’est pas seulement une question de nombre de personnes : c’est aussi une question de design organisationnel (processus, délégation, outillage, autonomie, priorisation) et de cohérence interniveaux (éviter les revalidations).La pression sur la capacité influence directement l’expérience client (délais, disponibilité, qualité de l’accompagnement) et peut affecter la capacité à retenir de bons projets (momentum, découragement)	Québec : la capacité est fortement affectée par le volume et la formalisation ; la priorisation devient un mécanisme central (mais coûteux) pour gérer l’afflux de dossiers et les validations. Gaspé : la capacité est davantage affectée par la réalité des promoteurs (capacité admin variable) et par l’accompagnement requis ; une part du temps est absorbée par la pédagogie et la relation.Les modèles de soutien CO-01 diffèrent :Québec : CO-01 intégré au BA (proximité, fluidité).Gaspé : soutien partagé/matriciel (portée plus large, rattachement différent) → variation possible de continuité/disponibilité, ce qui influence la capacité du BA.
----------------------------	---	---

Initiatives de simplification	Les initiatives de simplification sont globalement appréciées et décrites comme efficaces lorsqu’elles réduisent les irritants concrets (temps, doublons, clarifications) et stabilisent les pratiques. DEC semble porter une culture/mentalité de simplification (volonté d’alléger, d’améliorer, d’expérimenter), ce qui est cohérent avec une organisation à vocation d’exécution et de service. La simplification progresse souvent par ajouts successifs (nouveaux mécanismes, nouveaux outils, nouvelles directives). Cela peut créer une perception d’incohérence lorsque, simultanément, d’autres exigences s’ajoutent (traçabilité, approbations, reddition) — donc simplifier d’un côté, complexifier de l’autre. Les gains sont maximisés quand la simplification s’accompagne d’une clarification des responsabilités (qui fait quoi), d’un niveau d’autonomie clair et d’une cohérence entre les paliers (éviter les revalidations). La simplification est fortement liée à la gestion du risque : plusieurs initiatives visent à concentrer l’effort sur les dossiers risqués et à alléger le traitement des cas simples (approche « risk-based »). Les effets des initiatives varient selon les contextes : elles sont plus efficaces quand les promoteurs ont une bonne capacité administrative et quand le dossier arrive mûr (ce qui renvoie au dédouanement et à l’accompagnement en amont). Une partie de la simplification est perçue comme une standardisation (gabarits, processus, centralisation de tâches), qui améliore la prévisibilité mais peut réduire la marge d’adaptation au terrain si elle est trop rigide.	Québec : simplification souvent associée à la standardisation et à l’organisation du flux (volume élevé → besoin de processus stables, priorisation et circuits). Gaspé : simplification surtout utile quand elle réduit la charge d’accompagnement administratif et s’adapte à la réalité des promoteurs (capacité variable, dossiers relationnels/territoriaux). Dans les deux BA, les bénéfices sont limités lorsque des exigences additionnelles s’ajoutent en parallèle (effet compensé ou neutralisé).
--------------------------------------	--	---

Contexte régional	Le contexte régional influence directement la façon dont les programmes sont mis en œuvre : nature des promoteurs, capacités administratives, maturité des projets, réseaux, secteurs dominants et rythmes économiques. La présence régionale de DEC ressort comme un facteur structurant : elle permet un accompagnement de proximité, une compréhension fine du milieu et une capacité d'intervention adaptée à la réalité locale. DEC représente une des rares occasions pour le gouvernement fédéral d'être près des entreprises et des communautés, via une relation continue et non seulement transactionnelle. La valeur ajoutée de la présence régionale dépasse le financement : orientation, mise en relation, lecture de l'écosystème, soutien à la structuration des projets, et navigation dans les programmes et partenaires. Le contexte régional façonne aussi la gestion du risque : le risque n'est pas seulement financier, il est lié à la capacité de livraison, aux enjeux de réputation locale, et aux impacts socioéconomiques. Les partenaires régionaux (MRC, SADC, ORPEX, chambres, etc.) jouent un rôle central : la présence de DEC facilite la coordination et le maillage des interventions publiques sur le terrain. La présence régionale contribue au mandat de développement économique en assurant une capacité de capteur : repérer des opportunités, comprendre les besoins émergents et ajuster l'intervention.	Gaspé : contexte de proximité plus marqué ; l'accompagnement est souvent plus relationnel et pédagogique (capacité administrative variable, besoins de structuration), et l'ancrage territorial du conseiller est particulièrement déterminant. Québec : environnement plus volumineux et institutionnel ; le contexte régional se traduit davantage par la diversité des secteurs, la complexité des acteurs (ex. institutions) et une pression de flux, ce qui peut favoriser des mécanismes plus formels. Dans les deux BA, la présence régionale est essentielle, mais elle se manifeste différemment : à Gaspé par la proximité et l'accompagnement continu, à Québec par la gestion de réseaux/partenaires et l'interaction avec des acteurs complexes à haut volume.
---------------------------------	---	--

ANNEXE C — Grille d’entrevue CO-01/CO-02

Grille d’entrevue semi-dirigée — CO-01 et CO-02

Projet en organisation — Maîtrise en administration publique (ENAP)

Groupe cible : Conseillers d’affaires CO-01 et CO-02

Focus de l’entrevue : Répartition des tâches et expérience terrain dans le continuum de services

Introduction

Cette entrevue s’inscrit dans le cadre d’un projet universitaire réalisé à l’École nationale d’administration publique (ENAP), en collaboration avec Développement économique Canada pour les régions du Québec (DEC). Le projet vise à analyser l’organisation du travail dans les bureaux d’affaires de DEC afin d’identifier des pistes d’optimisation des rôles et responsabilités dans le continuum de services offert aux clientèles.

L’objectif de cette rencontre est de mieux comprendre comment les différentes étapes du continuum de services sont réalisées dans votre bureau, comment les tâches sont réparties selon les niveaux de postes, et quels sont les défis ou leviers observés au quotidien. Les données recueillies serviront à des fins d’analyse dans le cadre du projet et demeureront confidentielles.

L’entrevue durera environ 60 à 75 minutes. Votre participation est volontaire et un consentement verbal sera demandé au début de la rencontre. Les propos ne seront pas attribués nominativement.

Note concernant les programmes :

Pour plusieurs questions, les réponses peuvent varier selon le programme auquel vous contribuez (ex. CERI, PDC, programmes ponctuels). Lorsque c’est le cas, merci de préciser les différences observées d’un programme à l’autre.

Contexte du programme

- À quels programmes contribuez-vous principalement (CERI, PDC, programmes ponctuels) ?
- Est-ce que vos tâches varient selon le programme ? Si oui, comment ?
- Quelles étapes du cycle de vie d’un projet diffèrent le plus selon le programme ? Pourquoi ?

Démarchage et développement de projets

- Comment les occasions de projets sont-elles identifiées dans votre bureau ?
- Quel est votre rôle dans la prospection ou l'accompagnement initial des clients ?
- Quelles sont les principales difficultés ou facilités à cette étape ?

Relance : Variantes par programme

- En quoi cette étape diffère-t-elle entre CERI, PDC et les programmes ponctuels ?
- Est-ce que les rôles ou critères changent selon le programme ?

Analyse et recommandation

- Comment se déroule l'analyse d'un projet dans votre pratique ?
- Comment se répartissent les rôles entre CO-01/CO-02 et les conseillers plus expérimentés ?
- Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour cette analyse ?
- Quels éléments prennent le plus de temps ?

Relance : Variantes par programme

- Est-ce que l'analyse financière, stratégique ou administrative varie selon CERI, PDC ou les ponctuels ?
- Quels programmes demandent plus d'allers-retours ou validations ?

Approbation et entente

- Quel est votre rôle dans la préparation des documents d'approbation ?
- Que trouvez-vous clair ou moins clair dans cette étape ?
- Quelles interactions avez-vous avec les niveaux supérieurs durant cette étape ?

Relance : Variantes par programme

- Les étapes d'approbation diffèrent-elles selon le type de programme ?
- Y a-t-il des programmes plus lourds ou plus rapides ?

Mise en œuvre et paiements

- Que se passe-t-il dans votre rôle après la signature d'une entente ?
- Quelles tâches réalisez-vous concernant les paiements, jalons, vérifications ou suivis internes ?
- Qu'est-ce qui facilite ou complique le plus cette étape ?

Relance : Variantes par programme

- Certains programmes ont-ils des exigences particulières ?
- Les délais ou processus diffèrent-ils ?

Suivi et reddition

- Comment réalisez-vous les suivis auprès des bénéficiaires ?

- Quels indicateurs, documents ou preuves devez-vous vérifier ?
- Est-ce que certains suivis demandent plus de travail que d'autres ?

Relance : Variantes par programme

- Certains programmes génèrent-ils plus de reddition ?
- Est-ce que les outils diffèrent selon le programme (Portail, Excel, documents internes)

Fermeture et post-projet

- Comment se déroule la fermeture des dossiers dans votre pratique ?
- Y a-t-il des étapes particulières selon les programmes ?
- Les apprentissages ou constats sont-ils partagés dans votre équipe ?

Relance : Variantes par programme

- Certains programmes comportent-ils plus d'exigences de fermeture ?

Initiatives de simplification (CERI, centre d'appels, matriciel, Portail, comptes spéciaux, etc.)

- Quels outils ou initiatives de simplification sont pleinement utilisés dans votre BA ?
- Lesquels sont partiellement intégrés ou encore en transition ?
- Quels impacts observez-vous sur votre charge de travail, les délais ou la qualité ?

- Qu'est-ce qui pourrait faciliter une meilleure intégration ?

Activités transversales liées au modèle d'affaires régional

- De quelle façon l'allocation budgétaire influence-t-elle vos priorités ou votre charge ?
 - Comment les annonces ministérielles ou demandes du Cabinet affectent-elles votre travail ?
 - Quels liens voyez-vous entre votre travail et les mesures du rendement suivies par DEC ?
 - Ressentez-vous parfois des tensions entre :
 - exigences administratives,
 - objectifs de performance,
 - besoins du terrain ?
-

Conclusion

- Y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter concernant l'organisation du travail, votre rôle ou la livraison des programmes ?

ANNEXE D — Grille d’entrevue Direction

Grille d’entrevue semi-dirigée — CO-03, CO-04/EX-01 et DG

Projet universitaire — Maîtrise en administration publique (ENAP)

Groupe cible : Conseillers principaux (CO-03/CO-04/EX-01) et Direction des opérations

Focus de l’entrevue : Coordination, arbitrages, supervision et vision stratégique du continuum de services

Introduction

Cette entrevue vise à comprendre la coordination, la supervision, les arbitrages et la vision stratégique liés à la livraison des programmes dans votre bureau d’affaires.

Ce mandat est réalisé à la fois pour **DEC** (dans un objectif d’amélioration organisationnelle) et dans le cadre d’une **démarche universitaire structurée**.

Les réponses peuvent varier selon les programmes (CERI, PDC, programmes ponctuels). Merci de préciser les différences lorsque pertinent.

1. Contexte du programme

- À quels programmes (CERI, PDC, programmes ponctuels) votre équipe consacre-t-elle le plus de temps ?
- Quelles étapes du continuum varient le plus selon le programme ? Pourquoi ?
- Comment les responsabilités sont-elles réparties selon le programme au sein de votre équipe ?

2. Démarchage et développement de projets

- Comment orientez-vous le démarchage dans votre bureau ?
- Comment priorisez-vous les secteurs, clients ou opportunités ?
- Quelles balises, directives ou attentes encadrez-vous pour l’équipe ?

Relance — Variantes par programme

- Cette étape se déroule-t-elle différemment selon CERI/PDC/ponctuels ?
 - Les critères de priorisation changent-ils selon le programme ?
-

3. Analyse et recommandation

- Comment encadrez-vous l'analyse des projets au sein de votre équipe ?
- Comment se répartissent les analyses entre CO-02, CO-03 et CO-04 ?
- Quelles exigences appliquez-vous en matière de cohérence, justification et rigueur ?
- Quelles zones de surcharge ou goulots observez-vous ?

Relance — Variantes par programme

- L'analyse diffère-t-elle selon les exigences du CERI, PDC ou des programmes ponctuels ?
 - Quels programmes entraînent plus de va-et-vient ?
-

4. Approbation et entente

- Quel est votre rôle dans la validation ou l'approbation des recommandations ?
- Quels arbitrages devez-vous faire fréquemment ?
- Quels aspects du processus d'approbation sont efficaces ? Lesquels sont plus lourds ?

Relance — Variantes par programme

- Les étapes d'approbation changent-elles selon le type de programme ?
 - Certains programmes nécessitent-ils plus de validations ?
-

5. Mise en œuvre et paiements

- Comment assurez-vous la fluidité après la signature des ententes ?
- Quelles vérifications stratégiques effectuez-vous (paiements, jalons, risques) ?
- Quels mécanismes internes facilitent une mise en œuvre efficace ?

Relance — Variantes par programme

- Certains programmes imposent-ils des exigences particulières ?
 - Y a-t-il des enjeux récurrents propres à certains programmes ?
-

6. Suivi, reddition et conformité

- Comment assurez-vous la qualité et la cohérence des suivis effectués par votre équipe ?
- Quels indicateurs ou rapports soutiennent le pilotage ?
- Quels enjeux récurrents observez-vous (charge, délais, uniformité) ?

Relance — Variantes par programme

- Les exigences de reddition diffèrent-elles entre les programmes ?
 - Certains outils sont-ils spécifiques à certains programmes ?
-

7. Fermeture et apprentissage organisationnel

- Comment encadrez-vous la fermeture des projets ?
- Comment les apprentissages et constats importants sont-ils partagés ou transférés ?
- Quels éléments pourraient renforcer la boucle d'apprentissage ?

Relance — Variantes par programme

- Les étapes de fermeture sont-elles différentes selon les programmes ?
-

8. Initiatives de simplification (Portail, matriciel, comptes spéciaux, centre d'appels, etc.)

- Quelles initiatives sont pleinement intégrées dans votre BA ?
 - Lesquelles sont partiellement implantées ou mal arrimées ?
 - Quels impacts observez-vous sur la charge, la qualité, les délais ou la coordination ?
 - Quelles conditions faciliteraient une meilleure intégration ?
-

9. Activités transversales liées au modèle d'affaires régional

- Quels sont les impacts concrets de l'allocation budgétaire sur la priorisation et la charge de travail ?
- Comment les annonces ministérielles ou demandes du Cabinet modifient-elles vos priorités ou votre ordonnancement de dossiers ?
- Quels indicateurs de performance sont les plus déterminants dans votre gestion ?
- Quelles tensions percevez-vous entre performance, conformité, agilité et besoins du terrain ?

Conclusion

- Y a-t-il d'autres éléments stratégiques que vous souhaitez ajouter concernant la coordination, la supervision, la répartition du travail ou la livraison des programmes ?