



**Examen de l'utilisation et de la qualité
du système de production
de rapports de fin de projet dynamiques du CRDI**

Introduction

En 2005, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a adopté le système de production de rapports de fin de projet dynamiques (RFPd), qui a mis en place, dans l'ensemble de l'organisme, un processus interactif ayant pour but d'inciter les employés à la réflexion et de permettre l'approfondissement des enseignements tirés des projets tout en jouant un rôle utile pour la reddition de comptes.

Sous la direction de la Section de l'évaluation et de la Direction générale des programmes et des partenariats, un groupe d'employés provenant de tous les secteurs au Centre a conçu ce système à la suite d'une vaste étude et de consultations menées dans le but de remédier aux problèmes que posait la formule antérieure, entre autres, l'inachèvement des rapports et l'utilisation restreinte qui était faite des rapports produits. Le document issu de ce travail, *Favoriser une culture de réflexion : le rapport de fin de projet dynamique au CRDI*, résume bien la situation :

« Constatant que leurs rapports de fin de projet ne seraient sans doute jamais lus, les employés ont manifesté de plus en plus de réticence à consacrer du temps et de l'énergie à leur préparation. Conséquence : on s'est retrouvé face à un arriéré considérable de rapports non terminés et, quand les employés qui devaient les faire ont quitté le programme ou le CRDI, il y a eu *fuite du savoir*. »

Le document présente ensuite les innovations qu'apporte le système de production de RFPd pour résoudre les problèmes :

- production du rapport par étapes, ce qui permet à l'administrateur de programme responsable d'un projet de réfléchir à une situation qu'il a encore à l'esprit;
- intégration d'interviews réalisées avec l'administrateur de programme responsable par différents intervenants (agent de gestion des programmes, chef d'équipe et directeur de programme ou directeur régional);
- incitation à la réflexion au moyen de nouvelles questions, outre celles visant l'atteinte des objectifs, afin d'aider à mieux cerner l'apprentissage de l'administrateur de programme.

Le RFPd étant en usage depuis plus de cinq ans, la Section de l'évaluation du CRDI a commandé un examen du système et des rapports produits, ainsi qu'une analyse de la façon dont les employés utilisent le système pour guider l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisme. L'examen a pour but premier de déterminer les moyens par lesquels le Centre pourrait améliorer la qualité du système de RFPd sur les plans du processus, de la production des rapports et de leur utilisation.

Démarche¹

Les examinateurs s'appuient sur deux sources d'information : l'analyse des RFPd produits et les interviews réalisées auprès du personnel.

Ils ont examiné en profondeur les RFPd de 30 projets² choisis au hasard pour lesquels les trois interviews possibles avaient été menées, puis les RFPd de 50 autres projets, toujours choisis au hasard, pour lesquels seul le questionnaire de la troisième interview avait été rempli.

¹ L'annexe 1 présente la méthodologie en détail.

² Les examinateurs ont également lu les DAP relatifs à 20 de ces projets. De plus, ils ont étudié les lignes directrices établies pour le suivi des projets et pour les rapports de voyage.

L'échantillonnage était réparti en proportion du nombre de rapports produits dans les différents domaines de programme.

Deux membres³ de l'équipe ont examiné chacun des rapports, qu'ils ont cotés en fonction des critères suivants⁴.

- Exhaustivité : a-t-on répondu à toutes les questions et mené à bien toutes les étapes ?
- Qualité des réponses : les réponses sont-elles substantielles, pertinentes, révélatrices, étayées ? Font-elles preuve de réflexion et d'autocritique ?
- Applicabilité et utilité future : les enseignements tirés qui pourraient avoir des répercussions à l'avenir sont-ils clairement indiqués ?

Les examinateurs ont également tenté de voir si l'on avait tendance à fournir certains types d'information dans les rapports, entre autres, si l'on y abordait des questions de fond relatives au projet et au programme ou si l'on y traitait plutôt du processus en soi.

Ils ont ensuite interviewé 24 employés ayant des responsabilités différentes à assumer à l'égard du système de production de RFPd, afin de connaître la façon dont ils utilisent le système et de savoir quelle valeur ils accordent au processus et aux produits qui en résultent. Les interviews ont porté sur la perception qu'avaient les employés des aspects suivants :

- la mesure dans laquelle le système de production de RFPd atteint ses objectifs;
- le type d'information consignée dans les rapports et la façon dont elle complète ou recoupe l'information émanant d'autres sources à l'intérieur du CRDI;
- la valeur du processus et des rapports qui en résultent;
- l'utilisation que l'on fait des rapports et la façon dont on pourrait mieux les utiliser;
- les mesures qui incitent les employés à consacrer du temps à la production d'un bon rapport et les difficultés qui les en empêchent;
- les caractéristiques propres à la conception du processus, aux questionnaires et aux rapports qui en résultent.

Les examinateurs ont interviewé des employés de différentes régions et de différents programmes ayant eu recours au système de production de RFPd récemment (première, deuxième ou troisième interview). Ont été interviewés

- 4 agents de gestion des programmes
- 7 administrateurs de programme et spécialistes de programme principaux
- 4 gestionnaires de programme et chefs d'équipe
- 8 directeurs de domaine de programme et directeurs régionaux
- le vice-président, Programmes.

³ S'il y avait divergence dans l'attribution des cotes, les examinateurs discutaient de leurs différents points de vue ou faisaient appel à un troisième examinateur qui donnait son interprétation et tranchait. Cette situation s'est produite à quatre occasions au début de l'examen. Par la suite, les cotes concordaient dans 90 % des cas et, dans les autres cas, les examinateurs ont procédé de la même façon pour parvenir à une entente.

⁴ À l'annexe 1, la section relative à la méthodologie décrit les critères en détail.

Structure du rapport

La structure du rapport est la suivante :

1. conception et but du système de production de RFPd
2. mise en application du système à l'heure actuelle
3. exhaustivité et qualité des rapports
4. valeur qu'on accorde aux rapports et utilisation qu'on en fait
5. observations, suggestions et recommandations

1. Conception et but du système de production de RFPd

D'entrée de jeu, le système de production de RFPd avait pour objectif ambitieux de mettre l'apprentissage organisationnel au coeur de la culture du CRDI. Le nouveau système était conçu de manière à favoriser les échanges et la mutualisation des connaissances par des employés exerçant des fonctions différentes à tous les échelons de l'organisme et à inciter à la production et à l'utilisation de rapports exhaustifs et de qualité.

Les examinateurs se sont appuyés sur la documentation relative au système et sur les réflexions du personnel pour en dégager les principes et les éléments qu'ils jugent fondamentaux.

1. Le système a pour but de stimuler et d'enrichir l'apprentissage individuel au moyen d'un processus d'interviews itératif qui permet d'obtenir non seulement de l'information factuelle sur les projets, mais aussi des réflexions sur leur exécution.
2. Les concepteurs du système estimaient que sa réussite reposerait sur les interviews, et ce, pour plusieurs raisons, entre autres, parce qu'elles témoignent de la « culture orale » du Centre et de la perception que l'on a de sa capacité de faciliter le coapprentissage. À l'origine, le rapport devait consister en une transcription des interviews réalisées.
3. De par sa conception, le système permet d'obtenir des intrants de qualité au moyen d'une série d'interviews effectuées auprès de l'administrateur de programme. Les interviews sont réparties dans le temps et menées par des collègues qui occupent des fonctions différentes à divers échelons de l'organisme, notamment
 - l'agent de gestion des programmes, dans les 90 jours suivant l'approbation du projet;
 - le chef de programme ou le chef d'équipe, à mi-parcours de l'exécution du projet;
 - le directeur du domaine de programme ou le directeur régional, dans les 90 jours suivant la fin du projet.

Cette participation à des échelons multiples vise à inciter les employés à consacrer temps et énergie à la production de rapports de qualité en leur offrant « la possibilité d'échanges de fond avec leurs collègues sur les dossiers auxquels ils travaillent et [en leur démontrant que les] connaissances émanant des interviews [sont utilisées]⁵ ».

4. La création du Forum annuel sur l'apprentissage (FAA) fut une autre mesure intégrée au système pour en favoriser la qualité. Le FAA attire l'attention sur les RFPd en mettant à profit les connaissances qui émanent des rapports produits dans l'ensemble de l'organisme.

⁵ Extrait du document *Favoriser une culture de réflexion : le rapport de fin de projet dynamique au CRDI*, novembre 2005.

5. La première et la deuxième interview ont été conçues de manière à privilégier l'apprentissage, car il était ressorti d'une étude que c'est au tout début d'un projet que les administrateurs de programme tirent le plus d'enseignements. La troisième interview, elle, est axée sur la reddition de comptes et fournit l'occasion aux administrateurs de programme d'évaluer l'atteinte des objectifs.

De par sa conception, le système agit de manière judicieuse et stratégique sur la culture organisationnelle. Par ailleurs, l'évaluation du contenu des rapports ne suffit pas à elle seule à mesurer la valeur réelle du système. Il fallait donc éviter de réduire l'analyse aux composantes du système, soit la qualité des questionnaires, les calendriers des interviews et les rapports produits. Les examinateurs se sont donc penchés sur l'ensemble du système, c'est-à-dire sa mise en application et la mesure dans laquelle il concorde toujours avec l'objectif central visé, qui consiste à appuyer fermement l'apprentissage organisationnel et à produire des documents pouvant servir à rendre des comptes au sujet des projets.

2. Mise en application du système à l'heure actuelle

La mise en application d'un plan diffère toujours de sa conception. Ainsi, il est ressorti des interviews que le système de production de RFPd mis en application au Centre diffère sensiblement de ce qui avait été prévu. Cette partie traite en détail de certaines des différences observées. Par ailleurs, la façon dont les examinateurs ont conçu leur analyse ne leur permet pas de déterminer à quel point ces variantes sont courantes. Les examinateurs indiquent toutefois s'il s'agit, selon eux, de pratiques répandues ou plutôt restreintes.

- La première interview est celle qui concorde en général le plus avec la conception initiale : l'agent de gestion des programmes interviewe l'administrateur de programme et rédige un compte rendu que ce dernier revoit et approuve.

Les agents de gestion des programmes souhaitent vivement poursuivre leur participation aux interviews; ils jugent précieuse l'interaction avec les administrateurs de programme, car elle les soutient dans leur rôle et les aide à renforcer leurs capacités. Grâce aux interviews, ils comprennent mieux le processus d'élaboration des propositions et ils sont mieux à même de rédiger des rapports éclairés sur les projets.

- Dans bien des cas, il n'y a pas de deuxième ni de troisième interview menée par le chef d'équipe ou le directeur du domaine de programme ou directeur régional avec l'administrateur de programme. En effet, beaucoup d'administrateurs de programme disent préparer une version préliminaire de leurs réponses au questionnaire, dont ils discutent ensuite avec leur gestionnaire.

À tous les échelons de l'organisme, exception faite des agents de gestion des programmes, on préfère nettement que les administrateurs de programme préparent une version préliminaire de leurs réponses au questionnaire pour en discuter ensuite avec leur gestionnaire plutôt qu'ils ne se soumettent à l'interview prévue à l'origine. Bon nombre d'administrateurs de programme estiment que la rédaction d'une ébauche prend moins de temps et les prépare mieux à la discussion qui aura lieu ultérieurement avec le chef d'équipe ou le directeur. Certaines des personnes qui ont recours aux interviews ont dit trouver

difficile de simultanément mener une interview, consigner les réponses et s'investir sur le plan du contenu et jugent que cet exercice est source de distraction.

Je note toujours mes observations [...] cela m'aide à rassembler mes idées et à améliorer le produit final. Le chef d'équipe ou le directeur en profite aussi et peut se concentrer sur l'essentiel. [TRADUCTION]

Il m'est difficile de poser des questions judicieuses, d'écrire et de m'investir sur le plan du contenu, et ce, en même temps. De son côté, l'administrateur de programme qui remplit le questionnaire de façon préliminaire a l'occasion de réfléchir au contenu, il doit structurer sa pensée, c'est beaucoup plus efficace ainsi. [TRADUCTION]

- En revanche, selon certains, il arrive que des administrateurs de programme qui ont déjà rempli le questionnaire de façon préliminaire soient moins réceptifs à un point de vue différent du leur. Un directeur a bien décrit le « compromis » auquel il fallait consentir :

Contrairement à ce qui se produit dans le cadre d'un échange spontané, l'administrateur de programme qui remplit le questionnaire de façon préliminaire a mené tout un travail préparatoire et une réflexion approfondie [...] L'interview qui se déroule ensuite exige moins de temps et peut être plus éclairée. Par contre, certains éléments sont alors bien assimilés, et les possibilités sont moindres de susciter un remue-méninges ou de procéder à des remises en question que lors d'un échange spontané. Il est plus difficile d'amener une personne à modifier ses idées lorsqu'elle les a déjà mises par écrit. Il faut faire un compromis, car le texte écrit comporte davantage de détails. Préfère-t-on avoir un document de réflexion ou un document exact ? Les deux sont incompatibles. [TRADUCTION]

- Un écart plus important se creuse par rapport au processus prévu à l'origine lorsqu'il n'y a pas d'interaction entre les membres du personnel une fois le questionnaire rempli. Bien que *la plupart des administrateurs de programme* disent rencontrer leur chef d'équipe (au moment de la deuxième interview ou après) ou leur directeur (au moment de la troisième interview ou après), plusieurs employés de différents domaines de programme affirment que ces rencontres n'ont pas toujours lieu, et certains administrateurs de programme disent ne recevoir aucune rétroaction.
- **Les employés soulignent l'importance de la rencontre du gestionnaire avec l'administrateur de programme. Cette rencontre est essentielle pour inciter le personnel à consacrer du temps à la production de bons rapports, en plus d'être un élément clé du processus d'apprentissage, du perfectionnement professionnel et de la gestion du personnel.** Les examinateurs approfondissent cet aspect dans la partie traitant de la valeur qu'on accorde aux rapports et de l'utilisation qu'on en fait.
- Une variante a été relevée dans un domaine de programme : des stagiaires et des étudiants embauchés pour l'été ont mené les différentes interviews; les rapports qui en ont résulté étaient brefs, moins complets et de moins bonne qualité que les autres rapports examinés.

- Comme dans bien des cas il n’y a plus transcription de la deuxième et de la troisième interview par l’intervieweur, plusieurs des personnes interviewées se sont demandé qui devrait être chargé de réviser les versions préliminaires des réponses aux questionnaires de sorte que ces dernières rendent compte des échanges qui s’ensuivent. Il s’agit d’une responsabilité qui incombe la plupart du temps à l’administrateur de programme; plusieurs ont proposé qu’il partage cette tâche avec le chef d’équipe ou le directeur, ce qui répartirait le travail et permettrait à ces derniers de participer davantage au processus.
- Dans le même ordre d’idées, un certain nombre de personnes interviewées se sont demandé également à qui revient la responsabilité ultime, qui est investi du pouvoir, en ce qui concerne le contenu du rapport et quelle place doit y occuper l’ « opinion » exprimée par l’administrateur de programme. Une critique formulée à cet égard précise qu’il importe d’étayer davantage les opinions par des faits.

Il faut étayer les opinions par des faits. Un des défauts des rapports à l’heure actuelle est qu’ils peuvent se résumer à la simple expression d’opinions, sans faits à l’appui. Certains administrateurs de programme sont d’avis qu’il n’est pas essentiel de consigner les faits, puisqu’ils se trouvent déjà dans le dossier. [TRADUCTION]

Une autre critique a trait au droit de regard sur le contenu.

Le système de production de RFPd n’est pas le véhicule approprié pour exprimer son mécontentement envers le Centre ou la direction ou pour les critiquer [...] Il me faut constamment rectifier certains rapports dans lesquels se trouvent des affirmations du genre de celles-ci : « ce projet ne cadre pas avec le programme, mais nous l’avons tout de même financé » ou encore « nous mettons en oeuvre ce projet, mais l’équipe n’a pas les capacités nécessaires ». Certaines situations présentent beaucoup de risques, et les administrateurs de programme se servent alors du rapport pour se protéger et faire peser la responsabilité sur le Centre. Une telle appréciation doit être faite de manière professionnelle, et l’on doit tenir compte du lecteur. Si quelqu’un affirme « le Centre n’aurait pas dû mettre en oeuvre ce projet », je tiens à ce que soient exposées les raisons qui en ont motivé la mise en oeuvre au départ. Il s’agit d’un document de reddition de comptes, et les opinions qui y sont formulées sont très précieuses, mais elles doivent être étayées [par des faits]. [TRADUCTION]

3. Exhaustivité et qualité des rapports

Les examinateurs se sont penchés sur l’exhaustivité et sur la qualité des rapports finaux, ainsi que sur leur capacité de susciter l’autocritique et la réflexion. En collaboration avec le personnel de la Section de l’évaluation du Centre, et en se fondant en partie sur des RFPd retenus par les directeurs pour leurs points forts ou leurs points faibles, ils ont conçu un ensemble de critères pour juger des aspects suivants.

Exhaustivité : le rapport fournit-il suffisamment d’éléments permettant de suivre l’évolution du projet tout au long de la période visée ? Est-il compréhensible pour un lecteur externe qui dispose du DAP ? Comporte-t-il suffisamment de détails sur le projet, sur l’équipe et sur les activités ou réalisations importantes ? L’administrateur de programme répond-il aux

questions de manière exhaustive ? Le rapport permettrait-il à un nouvel administrateur de programme de saisir où en est le projet à l'heure actuelle ?

Enseignements tirés et étayés : les enseignements tirés, les difficultés qui se sont posées ou d'autres aspects (par exemple les conflits ou les interprétations divergentes) sont-ils expliqués clairement ? Le lecteur jugerait-il que l'information et les conclusions contenues dans le rapport sont le fruit d'une bonne réflexion ? L'argumentation à l'appui des conclusions ou des enseignements est-elle satisfaisante ? En ce qui concerne la troisième interview, y a-t-il suffisamment de données probantes pour justifier les cotes attribuées pour l'atteinte des objectifs ?

Applicabilité et utilité future : le rapport cerne-t-il des enseignements ou des répercussions dont il faudrait tenir compte à l'avenir dans la mise en oeuvre de projets semblables ou pour une autre collaboration avec ce bénéficiaire de subvention ? L'explication des enseignements est-elle facile à comprendre pour d'autres ? Le rapport cerne-t-il des questions qui devraient faire l'objet d'un suivi ultérieurement pour ce qui est de l'apprentissage ou de la réussite du projet, et ces questions sont-elles expliquées de telle sorte qu'elles sont faciles à comprendre pour d'autres ? Le rapport pourrait-il servir à un lecteur externe et aiderait-il un nouvel administrateur de programme à gérer la suite et à résoudre les problèmes ?

Cotes attribuées

Le tableau suivant présente les cotes attribuées à chaque interview pour tous les rapports examinés, et ce, sur une échelle de quatre points, la cote 4 étant la plus élevée⁶.

	Exhaustivité (1-4)	Enseignements étayés (1-4)	Applicabilité et utilité (1-4)
1^{re} interview (30 questionnaires)	3,20	2,90	3,03
2^e interview (30 questionnaires)	2,93	2,82	2,93
3^e interview (80 questionnaires)	3,26	2,73	2,73

Les examinateurs ont évalué les RFPd en s'appuyant sur leur évaluation de nombreux rapports produits par des employés de fondations établies aux États-Unis⁷, et ils ont constaté que les RFPd étaient en grande partie d'excellente qualité. Qu'il s'agisse de la première, de la deuxième ou de la troisième interview, la plupart des réponses aux questionnaires sont exhaustives et faciles à comprendre. Dans l'ensemble, les administrateurs de programme ont semblé prendre cette tâche au sérieux et lui ont accordé l'attention nécessaire. Les meilleurs rapports contiennent des réponses détaillées aux questions et traitent souvent des répercussions futures. Les plus médiocres, et il y en a

⁶ Il convient de souligner que les examinateurs ont évalué l'information fournie dans l'ensemble du rapport. Ils n'ont pas déclassé un rapport sous prétexte que des éléments étaient traités *ailleurs qu'en réponse aux questions posées*.

⁷ Les auteurs de cet examen sont directeurs de l'Evaluation Roundtable, une communauté de praticiens regroupant les directeurs des services d'évaluation et les chefs de programme de 50 fondations d'Amérique du Nord. Établie depuis plus de 13 ans, l'Evaluation Roundtable a pour objectif de renforcer l'apprentissage et d'améliorer les pratiques au sein des fondations. C'est à ce titre que les examinateurs ont évalué de nombreux (d'innombrables) rapports produits par le personnel des fondations.

très peu, donnent des informations incomplètes, ne consacrent que quelques phrases à chaque question ou y répondent de manière vague et ambiguë. Il devient alors difficile de dégager le sens de ces rapports ou d'en appliquer les enseignements à d'autres projets.

En ce qui concerne l'exhaustivité

- Près de 90 % des questionnaires de première interview ont obtenu la cote 3 ou 4.
- 80 % des questionnaires de deuxième interview ont obtenu la cote 3 ou 4. Cinq questionnaires, dont quatre provenaient du même domaine de programme, ont obtenu la cote 2. Deux autres ont obtenu la cote 1, car cette interview avait été sautée.
- 84 % des questionnaires de troisième interview ont obtenu la cote 3 ou 4. Trois questionnaires ont obtenu la cote 1 : rien n'avait été écrit dans deux cas et, dans le troisième cas, seule une évaluation de l'atteinte des objectifs du projet était fournie.

L'exhaustivité et la qualité des rapports semblent aller de pair, c'est-à-dire que les rapports les plus complets sont également ceux qui sont bien étayés et dont les enseignements sont les plus susceptibles d'être appliqués. Au contraire, les rapports les moins exhaustifs manquent de précisions quant aux enseignements tirés, à l'applicabilité et au suivi.

En ce qui concerne la qualité du contenu des rapports

Bien que les cotes attribuées pour la qualité du contenu des rapports soient inférieures à celles attribuées pour l'exhaustivité, les examinateurs estiment la qualité de bonne à excellente. Ils ont accordé des cotes plus élevées aux rapports qui étaient davantage orientés vers l'action (suivi à des fins d'apprentissage et de prise de décisions), qui tenaient compte des utilisateurs potentiels et qui s'appuyaient sur des faits.

Cotes attribuées pour ce qui est de la mesure dans laquelle les enseignements étaient bien étayés

- 80 % des questionnaires de première interview ont obtenu la cote 3 ou 4.
- Quelque 60 % des questionnaires de deuxième interview ont obtenu la cote 3 ou 4.
- 58 % des questionnaires de troisième interview (faisant l'objet d'un plus grand échantillon) ont obtenu la cote 3 ou 4, et 36 %, la cote 2. Il arrive souvent que les enseignements ne soient pas bien étayés, et, à l'occasion, l'évaluation qui est faite par le personnel de l'atteinte des objectifs est contradictoire.

Cotes attribuées pour ce qui est de l'applicabilité et de l'utilité future

- 74 % des questionnaires de première interview ont obtenu la cote 3 ou 4.
- 68 % des questionnaires de deuxième et de troisième interview ont obtenu la cote 3 ou 4.

Écarts

Les examinateurs ont tenté de déterminer les facteurs pouvant expliquer les écarts en matière de qualité. En voici quelques-uns.

- Un domaine de programme a obtenu les cotes les plus faibles pour ce qui est des trois critères, et ce, qu'il s'agisse de la première, de la deuxième ou de la troisième interview. Des stagiaires et des étudiants embauchés pour l'été y ont réalisé la plupart des interviews.
- Les rapports produits par un seul administrateur de programme qui était responsable du projet depuis le début étaient plus susceptibles d'être exhaustifs et fournissaient davantage

d'enseignements « utiles » que les rapports produits par des personnes à qui la responsabilité du projet avait été confiée plus tard au cours de son exécution.

- Les premières et deuxièmes interviews des rapports produits sur des projets coûteux tendaient à fournir une information de meilleure qualité. D'après les interviews réalisées, les examinateurs sont portés à croire que l'importance accordée à la gestion du risque augmente en fonction de la valeur du projet. Par ailleurs, cette dernière n'a pas influencé la qualité de la troisième interview.
- Examinant l'influence que le moment auquel avait été rempli le questionnaire pouvait avoir sur la qualité des réponses, les examinateurs ont constaté que,
 - dans le cas de la première interview. la qualité des questionnaires remplis dans les trois premiers mois après le début du projet n'est pas différente de celle des questionnaires remplis de quatre à onze mois après le début du projet;
 - dans le cas des questionnaires remplis beaucoup plus tard (plus d'un an après l'approbation du projet), les cotes attribuées relativement aux trois critères sont beaucoup plus faibles;
 - étant donné que les dates mentionnées pour l'achèvement des projets ne sont pas toujours exactes, la durée des projets étant souvent prolongée, il n'est pas possible d'analyser l'influence exercée par le moment auquel sont remplis les questionnaires dans le cas de la deuxième et de la troisième interview.
- Les examinateurs n'ont pas été en mesure de vérifier si la qualité des questionnaires remplis au moyen d'une interview en bonne et due forme était différente de celle des questionnaires remplis de façon préliminaire par un administrateur de programme, puis modifiés pour tenir compte de l'échange ultérieur avec l'« intervieweur » désigné, seuls quelques administrateurs de programme ayant précisé avoir rempli eux-mêmes le questionnaire dans le champ prévu à cette fin. Les examinateurs ont toutefois pu constater que cette pratique est répandue.
- Les questionnaires de première interview sont ceux qui ont obtenu les cotes les plus élevées pour tous les critères, soit l'exhaustivité, les enseignements bien étayés et l'applicabilité. Les agents de gestion des programmes ont rédigé d'excellents rapports au moyen des interviews qu'ils ont menées.
- La qualité des rapports ne comportant que le questionnaire de troisième interview n'était pas différente de celle des rapports comprenant les questionnaires des trois interviews. Toutefois, les premiers ont obtenu des cotes plus élevées (3,42) quant à l'exhaustivité que les seconds (3,0).

Observations ayant trait au contenu et à la qualité

Les examinateurs formulent plusieurs observations au sujet des questions du RFPd et des tendances qui se dégagent des réponses fournies dans les rapports. L'annexe 3 présente une analyse approfondie des questions prévues pour chacune des interviews.

Première interview

- Dans le cadre de la première interview, les enseignements tirés ont plutôt trait au processus qu'à ce qui constitue le coeur même du projet. Les questions portent sur les enseignements tirés

quant à la conception du projet et à l'apprentissage en général et non sur des enseignements ayant trait à des questions de fond relatives au projet. Comme la formulation des questions et des invites incite les administrateurs de programme à se concentrer sur la conception, bon nombre des enseignements tirés sont associés à l'importance accordée aux rencontres en tête-à-tête, à la nécessité de gérer les relations Nord-Sud, et ainsi de suite.

- Deux questions posées au cours de la première interview visent à connaître les enseignements que l'équipe entend tirer du processus : 1) pourquoi votre équipe a-t-elle choisi d'appliquer le processus complet du RFPd à ce projet et 2) sur quels points aimeriez-vous revenir au cours de la deuxième interview parce que vous croyez qu'on en tirera de précieuses leçons ? Si la moitié des projets offrent des occasions d'apprentissage, presque autant de projets sont retenus parce qu'on estime qu'ils nécessitent un suivi intensif. De fait, certains administrateurs de programme se servent de la première interview pour élaborer un plan de suivi afin de gérer les projets coûteux ou à risque élevé plutôt que de se concentrer sur l'apprentissage. Ils en soulignent d'emblée la grande utilité à cet égard. Par ailleurs, lorsqu'ils répondent plus directement aux questions posées, notamment sur les enseignements pouvant faire l'objet de discussions ultérieures, ils tendent à les aborder de manière générale, mentionnant, par exemple, le suivi à faire de la façon dont le projet influence les politiques.
- Les questionnaires de première interview sont ceux qui ont obtenu les cotes les plus élevées quant à la qualité. Les examinateurs attribuent cela à deux facteurs. En premier lieu, comme les questions portent sur la conception du projet, les administrateurs de programme disposent de toute l'information dont ils ont besoin pour fournir des réponses complètes, simples et rapides. En second lieu, les agents de gestion des programmes trouvent cette tâche agréable, la prennent au sérieux et consacrent donc le temps et les efforts nécessaires à la production de réponses d'excellente qualité.

Deuxième interview

- Les questionnaires de deuxième interview font pour l'essentiel le point sur le projet, faisant état des réussites et des difficultés.
- Tant les administrateurs de programme que les chefs d'équipe estiment que le processus associé au questionnaire de deuxième interview permet aux administrateurs de programme d'obtenir des conseils sur la façon d'aborder les difficultés. Cependant, les rapports ne contiennent guère de conseils de ce genre, peut-être parce que les questions posées ne portent pas directement là-dessus.
- Deux questions posées durant la deuxième interview concernent les enseignements tirés du projet. La première force les administrateurs de programme à faire un retour en arrière : en repensant à la progression du projet à ce jour, jusqu'à quel point les leçons évoquées au cours de la première interview sont-elles encore valides ? Comme les leçons évoquées au cours de la première interview ont trait surtout à la conception du projet, beaucoup de réponses, brèves et mécaniques, confirment que ces leçons sont toujours valides.
- La deuxième question invite les administrateurs de programme à se tourner vers l'avenir : quels autres aspects devront faire l'objet d'un suivi au cours de la troisième interview parce que vous croyez qu'on en tirera de précieuses leçons ? Par ailleurs, aucune des questions de la deuxième

interview n'incite les administrateurs de programme à examiner les leçons apprises depuis la conception du projet et qu'il serait judicieux d'aborder dans le cadre de cette réflexion à mi-parcours.

Troisième interview

- Dans de nombreux cas, les réponses permettent de dégager des enseignements importants en ce qui a trait au projet. Dans l'ensemble, la troisième interview est beaucoup plus riche en contenu et en enseignements importants que les deux premières. Les meilleures réponses témoignent de la réflexion qui s'est poursuivie au cours de trois années de travail et expliquent la façon dont les difficultés ont évolué et ont été résolues. Les réponses les plus solides analysent en profondeur la teneur du travail effectué et traitent du rôle que le CRDI a joué ou pourrait jouer à l'avenir. Les meilleures réponses précisent les répercussions du projet sur le champ de recherche ou traitent de ses objectifs et de ses réalisations. Les réponses plus faibles, quant à elles, sont brèves, traitent du processus en général et présentent peu de données probantes pour étayer les observations formulées.
- Bien que cette interview soit la plus substantielle des trois, les cotes attribuées ont été les plus faibles quant à la capacité de corroborer les observations consignées. Deux facteurs clés expliquent cela.
 - Les examinateurs ont attribué leurs cotes en tenant compte de la capacité des auteurs d'étayer l'évaluation qu'ils font de l'atteinte des objectifs. Bon nombre de ces objectifs étaient plutôt généraux et très ambitieux, mais les administrateurs de programme ont tout de même accordé des cotes exceptionnellement élevées, avec une moyenne de 4,12 sur une échelle de 1 à 5, 1 équivalant à « non atteint » et 5 à « pleinement atteint ».

Fait intéressant, les examinateurs ont constaté une différence notable entre l'évaluation de l'atteinte des objectifs faite par les administrateurs de programme responsables d'un projet depuis le début et l'évaluation fournie par les administrateurs de programme ayant pris la relève au cours de l'exécution d'un projet. Les premiers ont attribué une cote moyenne de 4,3, alors que celle des seconds a été de 3,8. Ces deux moyennes sont toutefois de loin supérieures à celles auxquelles on se serait attendu face à des objectifs aussi ambitieux.

- Sur le plan de l'applicabilité et de l'utilité future, les examinateurs jugent les réponses à la troisième interview inférieures à celles données lors de la première et de la deuxième interview. Sans pouvoir l'affirmer avec certitude, ils sont d'avis que, puisque les employés envisagent les rapports surtout en fonction des projets et que ceux-ci prennent fin, ils sont moins portés à se pencher sur les enseignements dont pourraient profiter l'ensemble du programme ou d'autres projets semblables. Il s'agit certainement d'une hypothèse à laquelle réfléchir.

4. Valeur qu'on accorde aux rapports et utilisation qu'on en fait

Cette partie résume les constatations auxquelles sont arrivés les examinateurs en ce qui concerne la valeur que les employés accordent au système de production de RFPd et à ses différents éléments et l'utilisation qu'ils en font. À cette fin, ils ont interviewé 24 employés répartis dans l'ensemble de l'organisme qui ont tous eu à faire un certain nombre d'interviews ou à préparer ou examiner un certain nombre de RFPd. S'y ajoutent les observations faites par les examinateurs à la suite de leur examen des rapports.

- **On attache une grande valeur au processus en soi dans l'ensemble de l'organisme (à quelques exceptions près).**
 - **Les agents de gestion des programmes** apprécient l'occasion qui leur est donnée d'interagir avec les administrateurs de programme et d'en apprendre plus sur la conception des projets. L'information glanée au cours du processus les aide à comprendre le travail effectué dans son ensemble, ainsi que les projets de manière plus précise. Ils estiment que le processus leur permet d'accroître leur efficacité, car il leur est plus facile de réunir l'information qu'il leur faut quand ils ont recours à l'information émanant du système pour rédiger des documents et organiser le travail du domaine de programme.
 - **La plupart des administrateurs de programme** jugent les RFPd importants, car ils les obligent à s'arrêter et à réfléchir à leur travail et aux enseignements qu'ils en tirent. De l'avis de l'un d'entre eux, le RFPd permet de respirer, de donner naissance à de nouvelles idées et de voir différents aspects du système. Les administrateurs de programme dont les gestionnaires voient dans la préparation des rapports une occasion de s'entretenir avec eux de questions substantielles ont le sentiment que cette interaction est l'élément le plus profitable du système. Un seul administrateur de programme, qui n'a jamais discuté des rapports avec son chef d'équipe ni avec son directeur, estime que le processus n'a pas eu pour lui de valeur ajoutée.
 - **Les directeurs et les chefs d'équipe** ont tendance à valoriser cette occasion structurée de 1) tirer des enseignements des projets, 2) gérer les employés et 3) leur prodiguer des conseils. Le processus leur permet aussi de juger des capacités de leur personnel. Selon un gestionnaire, c'est également un moyen sans pareil de connaître les points de vue des administrateurs de programme. Un autre est d'avis que le processus incite les administrateurs de programme à faire part de leurs réalisations; ils ont, dit-il, une occasion unique de consigner les efforts qu'ils ont déployés en vue de donner forme à un projet et de faciliter sa mise en oeuvre. Un autre estime que le processus tend à renforcer et à enrichir les connaissances acquises sur les sujets traités.

Il est de règle que les chefs d'équipe ne participent pas à la troisième interview et n'en reçoivent pas la transcription. Toutefois, les examinateurs ont appris que certains chefs d'équipe réussissent par divers moyens à avoir accès à l'information et à l'examiner, avant ou après l'intervention du directeur. Il arrive ainsi que certains chefs d'équipe demandent aux administrateurs de programme de leur présenter l'information, ou que les administrateurs de programme eux-mêmes invitent les chefs d'équipe à y contribuer, avant qu'elle soit acheminée au directeur. D'autres chefs d'équipe en obtiennent un exemplaire une fois l'information versée au dossier. Il arrive également parfois que le chef d'équipe participe à la réunion que tient l'administrateur de programme avec le directeur. D'autres hésitent davantage à s'«immiscer» dans cette dynamique, mais ils demandent à l'administrateur de programme de les informer de la discussion.

- **La perception que l'on a de l'utilité d'un rapport écrit varie en fonction du rôle joué au sein de l'organisme.** Ce sont en majorité les directeurs qui semblent faire le plus grand usage des rapports de fin de projet; ils y trouvent
 - un ensemble de données utiles à la rédaction des rapports qu'ils produisent eux-mêmes à l'intention du Conseil ou de la direction;
 - une partie de l'information qui doit être envoyée aux examinateurs externes;

- de la documentation à l'appui des décisions visant à modifier le cours d'un programme.

Un directeur très intéressé au processus a rencontré les équipes des programmes afin de discuter de l'utilisation qu'il fait des rapports et du type d'information qu'il souhaite y trouver. Ce genre d'interaction indique clairement aux employés chargés de remplir les questionnaires l'importance de ces derniers et les fins auxquelles ils serviront, deux éléments garants d'une bonne qualité.

- **Certains administrateurs de programme ne savent pas à quelles fins on utilise les rapports, ni même si quelqu'un les lit.** À cet égard, les directeurs avec lesquels se sont entretenus les examinateurs ont affirmé qu'ils rencontreraient leur personnel pour en discuter.
- **Des exemples démontrent qu'il y a des équipes qui mettent en commun tous les RFPd produits au sein de l'équipe, mais il est difficile de savoir combien de personnes (à moins qu'elles aient participé à l'interview ou à la rédaction) lisent les RFPd produits par d'autres.** Il y a des équipes au sein desquelles tous les membres mettent habituellement en commun les RFPd; quelques équipes les inscrivent même comme point à l'ordre du jour de leurs réunions périodiques. Cependant, plusieurs administrateurs de programme avouent ne pas lire tous les rapports, par manque de temps ou d'intérêt ou parce qu'ils estiment ne pas pouvoir appliquer les enseignements tirés à leur travail.
- **Les employés ont des opinions divergentes en ce qui concerne l'utilité du RFPd en soi et s'interrogent sur la valeur potentielle de l'« exploitation » qui pourrait en être faite (si l'on étudiait les perspectives transversales susceptibles de s'en dégager sur une question en particulier).** Les employés ont cité plusieurs exemples d'équipes ayant tenté d'exploiter les RFPd en vue d'en tirer des enseignements sur une question donnée, mais sans connaître beaucoup de succès, peut-être à cause de la façon dont les études ont été menées (par exemple, on a examiné tous les RFPd produits dans un domaine de programme au cours d'une année sans pouvoir vraiment en tirer des conclusions) et des efforts qu'il a fallu déployer à cette fin. Plusieurs ont demandé que soit établi un système de codage des RFPd afin de faciliter la recherche.

D'autres ne jugent pas important d'exploiter les données des RFPd, car, pour eux, c'est le processus qui compte. Comme l'explique un chef d'équipe, l'information émanant des RFPd demeure dans le cœur et dans l'esprit, et il n'est pas nécessaire de l'extraire des rapports.

Plusieurs employés adoptent une position médiane. Selon eux, on devrait exploiter le contenu des RFPd, mais à l'échelle du Centre et sur des questions intéressant l'ensemble de l'organisme.

- **Les examinateurs ont constaté des divergences d'opinions sur l'utilité des RFPd pour les examinateurs externes, mais les réponses fournies par les personnes interviewées ne leur ont pas permis de cerner cet aspect de façon précise.** Si le Centre juge important que les RFPd servent aux examinateurs externes, les employés devraient alors interviewer un certain nombre d'entre eux afin de comprendre l'utilisation qu'ils peuvent en faire et de trouver des moyens d'accroître l'utilité des RFPd à cette fin.
- **Bon nombre d'employés ont relevé deux lacunes importantes au regard du type d'information que le RFPd permet de saisir.** Ainsi, à aucun moment on ne demande à l'administrateur de programme d'examiner la façon dont un projet contribue à l'atteinte des objectifs généraux du

programme et des objectifs du Centre (par exemple en ce qui a trait aux questions sexospécifiques) ou à la résolution de problèmes régionaux. Les chefs d'équipe, en particulier, veulent avoir davantage d'information sur la façon dont les projets contribuent à l'atteinte des objectifs du domaine de programme. L'un d'eux, entre autres, souhaite que l'administrateur de programme se prononce à cet égard. Un autre estime que, si l'on prend vraiment au sérieux l'intégration systématique de certaines questions, le RFPd devrait en faire état.

La deuxième lacune à laquelle il faudrait remédier, selon de nombreux employés, est l'attention à accorder à ce qui est au coeur même de la recherche ou du projet. Ainsi, une personne veut savoir comment l'administrateur de programme envisage la façon dont la recherche sera utilisée, à qui, selon lui, les résultats serviront et en quoi la recherche est importante. Une autre veut savoir pour quel débat les constatations sont pertinentes. Bon nombre d'employés soulignent que les questions posées incitent à réfléchir à la façon dont le travail est accompli, mais non aux constatations qui en résultent. Je pose généralement d'autres questions, dit l'un, par exemple je peux demander quelle est l'importance de tel ou tel élément au regard d'une question de politique bien précise, pourquoi et en quoi il est important.

- **Bon nombre des personnes interviewées souhaitent que les questionnaires soient mieux structurés de manière à en faciliter la lecture.** Selon elles, la lecture serait facilitée si, par exemple, le « préambule » et les indications étaient déplacés à la fin ou en annexe.
- **De l'avis de plusieurs employés, le système ne se prête guère à des initiatives de grande envergure ayant de multiples composantes.** Ils trouvent difficile d'aborder différentes composantes au moyen de l'outil actuel. Selon l'une des personnes interviewées, un domaine de programme a résolu cette difficulté en préparant un RFPd distinct pour chacun des projets relevant d'une même initiative d'envergure. C'est le seul cas où l'on a indiqué avoir eu de la difficulté à utiliser l'outil servant à la préparation du RFPd.
- **Observations concernant la première et la deuxième interview**
 - **Selon bon nombre des personnes interviewées, les RFPd devraient contenir des données de base, c'est-à-dire de l'information descriptive sur le projet et sur l'objectif qu'il vise.** Il s'agit d'un aspect important aux yeux des intervieweurs et des utilisateurs, qui doivent bien comprendre le sens des réflexions du personnel. À cet égard, le personnel de la Section de l'évaluation du CRDI souligne que les rapports n'ont jamais été conçus pour être utilisés isolément. Cependant, l'absence d'informations contextuelles empêche le lecteur de saisir pleinement les réflexions proposées. Les examinateurs abondent dans ce sens.
 - **Les employés, sauf les agents de gestion des programmes, manifestent beaucoup d'ambivalence et un certain mécontentement à l'égard de la première interview; plusieurs en demandent d'ailleurs l'élimination.** La majorité des directeurs et des chefs d'équipe et quelques administrateurs de programme estiment que l'information contenue dans le DAP est supérieure à celle qui émane de la première interview. De l'avis de plusieurs, le DAP fournit davantage de renseignements contextuels permettant de situer le projet et parvient mieux à cerner les risques associés au projet. Une des personnes interviewées estime que le DAP correspond en quelque sorte à une première interview améliorée.

Par ailleurs, un nombre beaucoup plus restreint d'employés (surtout des administrateurs de programme, mais pas uniquement) est d'avis que, malgré les chevauchements qui existent entre le DAP et le questionnaire de la première interview, ce dernier demeure important, car il favorise la réflexion chez l'administrateur de programme, permet mieux que le DAP de saisir l'historique de la conception d'un projet et est utile à l'administrateur de programme qui hérite de la responsabilité d'un projet.

Même si le questionnaire de la première interview a été conçu de manière à tirer des enseignements au sujet de la conception du projet, seules quelques-unes des personnes interviewées ont affirmé qu'il permettait d'en apprendre beaucoup à cet égard. Pour les administrateurs de programme, le questionnaire de la première interview est important surtout parce qu'il aide à réfléchir aux risques associés à un projet et aux éléments qu'il importe de suivre de près.

Les examinateurs constatent en effet que le DAP contient davantage d'informations contextuelles sur un projet, sur les raisons qui ont motivé son financement et sur les risques et les questions à prendre en compte au cours de son exécution. Ils ont examiné un échantillon de 20 DAP correspondant à 20 des RFPd retenus afin d'évaluer l'ampleur des chevauchements et de vérifier si les DAP contenaient de l'information nouvelle ou additionnelle. Le questionnaire de la première interview permet d'obtenir davantage d'information sur la conception d'un projet et sur la façon de piloter un projet au CRDI. À l'occasion, il fournit également des renseignements plus détaillés et plus tactiques sur le suivi d'un projet (par exemple sur l'importance de participer à une réunion donnée, sur les étapes ultérieures, etc.). Cette constatation n'est pas étonnante étant donné la nature des questions posées dans chacun des documents.

À titre de lecteurs externes ne connaissant pas dans le détail les caractéristiques propres à un projet, les examinateurs ont trouvé le DAP plus facile à comprendre, en partie parce qu'il décrit le contexte et énonce les objectifs spécifiques du projet, ce qui leur a permis de mieux comprendre l'information fournie.

- **Le questionnaire de la deuxième interview suscite une réaction positive et unanime.** Les administrateurs de programme et les chefs d'équipe insistent sur l'importance de prendre du recul et de réfléchir aux progrès accomplis au cours de l'exécution d'un projet. Les administrateurs de programme apprécient les conseils prodigués par leur chef d'équipe, en particulier à mi-parcours d'un projet, alors qu'il est encore temps d'y apporter les modifications nécessaires pour l'améliorer. Fait intéressant, toutefois, la plupart des réponses écrites ne contiennent pas de conseils de ce genre.

Selon plusieurs employés, l'information qui émane du questionnaire de la deuxième interview chevauche celle produite par le nouveau système de suivi des projets et celle contenue dans les rapports de voyage. Peu de personnes ont dit vouloir l'élimination du questionnaire de la deuxième interview, car les employés valorisent le processus et l'interaction à laquelle il donne lieu. Cependant, certaines souhaitent vivement que la direction du Centre réfléchisse aux différentes sources d'information qui existent sur les projets, ainsi qu'à la façon dont les données sont recueillies et surtout à la façon dont elles sont emmagasinées et dont on y a accès.

- **Bon nombre d'employés souhaiteraient que les questions de la deuxième interview soient posées dans un ordre différent.** À leur avis, le questionnaire devrait débiter par de l'information descriptive et par une question invitant à faire le point sur les progrès accomplis (à l'heure actuelle, la première question de fond porte sur ce qui a bien fonctionné).

5. Observations, suggestions et recommandations

Le renforcement de l'apprentissage organisationnel au moyen du système de RFPd constitue une expérience ambitieuse. C'est une réussite à bien des égards. La majorité des personnes interviewées soutiennent que le système donne lieu à une participation et à un apprentissage sérieux et importants. De plus, c'est l'un des rares instruments utilisés dans le secteur de la philanthropie dont les examinateurs ont pu constater qu'il appuie la supervision active et le renforcement des capacités du personnel.

Bon nombre des principaux éléments de la conception de la démarche sont efficaces et contribuent à l'atteinte de l'objectif visant à favoriser l'apprentissage. Le processus itératif vient étayer tant les relations entre les membres du personnel que les rôles qu'ils jouent au sein de l'organisme, et il prête attention aux moyens qu'ils devraient utiliser pour enrichir les connaissances relatives aux projets. Il offre en outre d'importants incitatifs qui contribuent à accroître la demande et favorisent la qualité. Mais surtout, le système facilite les échanges en tête-à-tête, le perfectionnement professionnel et, estiment les examinateurs, une participation éclairée à la réflexion sur les questions ayant trait aux projets. L'attention prêtée à ces éléments au cours de la conception du système a porté ses fruits.

Comme le mentionne ce rapport, la stricte adhésion au système a fluctué au fil du temps, mais cela s'est fait en grande partie en respectant l'intention initiale. Toutefois, certaines des variantes observées dans la mise en application du système s'éloignent considérablement de l'esprit qui a sous-tendu sa conception. Il s'agit en particulier des cas où des stagiaires et des étudiants embauchés pour l'été se substituent aux intervieweurs désignés ou encore des cas où des questionnaires sont remplis et ne donnent lieu à aucune discussion ni à aucune rétroaction. Cet examen ne permet pas de préciser l'ampleur du problème, mais, de l'avis des examinateurs, les directeurs seraient sans doute en mesure de remédier à cette situation assez facilement.

Plusieurs modifications d'ordre organisationnel semblent se traduire par une augmentation de la demande d'information, un phénomène qui s'avère peut-être encore plus important que ne le laissait prévoir la refonte au départ. Il s'agit notamment

- de l'intégration au processus d'examen externe des rapports finaux sur l'exécution des descriptifs, dans lesquels les équipes des programmes font part de leurs réalisations;
- d'un intérêt plus marqué envers la façon dont les projets contribuent ensemble à l'atteinte des buts et des objectifs d'un programme;
- de l'utilisation des rapports dans les examens externes et de considérations sur la façon de rehausser leur valeur à cet égard;
- de la grande utilisation et valorisation des rapports par la haute direction.

En revanche, d'autres modifications apportées au sein de l'organisme peuvent contribuer à la remise en cause de certains éléments du RFPd; ces modifications ont trait notamment au nouveau système de suivi des projets et aux DAP.

Cette situation n'a rien de surprenant, de telles modifications étant inévitables. Aussi, pour assurer l'efficacité d'un système d'apprentissage au fil du temps, faut-il se tenir au courant des changements qui se produisent au sein de l'organisme et dans le contexte où il évolue, des nouvelles exigences qui s'imposent à lui et des nouveaux systèmes d'information. Le système doit permettre d'aborder et de résoudre les questions soulevées par ses utilisateurs (sous diverses formes). Cela va de soi.

La section qui suit traite des questions de plus grande portée que les examinateurs ont relevées au cours de leur examen et qui doivent faire l'objet de discussions à l'interne. La réflexion que le Centre mènera sur ces questions lui permettra de perfectionner les RFPd de manière adéquate. Les annexes fournissent de la rétroaction sur les outils et sur les questions relevées.

Observations principales

1. L'observation la plus importante que font les examinateurs a trait au fait qu'on ne définit ni les bénéficiaires ni le but de l'apprentissage. Ils reviennent à la question fondamentale : qui doit apprendre quoi ? À leur avis, cela n'a jamais été précisé, et, dès lors, chaque administrateur de programme y va de sa propre définition.

De plus en plus, les employés souhaitent que l'on favorise un apprentissage plus systématique sur des questions pertinentes pour le CRDI sur le plan organisationnel et programmatique. De manière constante, ils expriment le désir de pouvoir réfléchir, mieux et davantage, aux sujets importants qui font l'objet du travail du Centre. Les employés veulent un apprentissage plus substantiel et plus stimulant. Ils veulent savoir comment les projets contribuent au programme dans son ensemble et comment ils peuvent influencer sur un champ d'intérêt donné.

2. Le processus adopté pour la préparation du RFPd facilite l'apprentissage des administrateurs de programme et constitue un moyen propice à l'échange de connaissances. Il reste toutefois difficile pour les employés qui participent directement au processus de faire profiter l'ensemble de l'organisme des enseignements qu'ils en tirent. Fondamentalement, l'apprentissage organisationnel exige que la réflexion aille au-delà d'une situation ou d'une personne en particulier et que l'on dégager des tendances des expériences vécues et des points de vue exprimés. On peut dégager des tendances en regroupant plusieurs exemples de travaux effectués par le Centre ou encore en réfléchissant à partir de multiples points de vue sur un nombre restreint de cas. On peut aussi avoir recours à ces deux façons de faire. Tout porte à croire que les FAA contribuent à ce type d'apprentissage, mais ils sont peu fréquents.

On peut accomplir des progrès considérables en matière d'apprentissage en en définissant mieux les bénéficiaires et le but et en précisant *ce qui doit faire l'objet de l'apprentissage et pourquoi*. Les examinateurs ont observé que l'on souhaite vivement que le Centre adopte une démarche d'apprentissage plus précise et mieux ciblée sur les questions transversales à l'échelle de l'organisme, notamment les questions reliées aux sexes, et que l'on aimerait que les besoins des équipes en matière d'apprentissage soient mieux pris en compte. De leur côté, les directeurs souhaiteraient que l'on incorpore certaines questions bien précises dans les questionnaires du RFPd⁸.

⁸ Aux questions fondamentales, le Centre et les directeurs pourraient ajouter, le cas échéant, certaines questions bien précises devant être traitées dans chacun des RFPd. Ces questions pourraient varier périodiquement en fonction des champs d'intérêt du Centre.

Toutefois, il importe d'améliorer et de faciliter la fonction de recherche si l'on veut dégager des tendances des travaux du CRDI et faire des RFPd une pierre angulaire de cet apprentissage. Pour que l'on puisse exploiter, regrouper et utiliser les données contenues dans les rapports, le Centre doit mettre en place un système de codage des rapports fondé sur des catégories d'apprentissage clés et faire en sorte que l'accès y soit facilité.

En définitive, il existe au CRDI une forte demande à l'égard de l'apprentissage, mais ce dernier doit être ciblé et relié à un apprentissage organisationnel plus vaste.

3. Non seulement le système vise-t-il l'apprentissage, mais il sert également à la reddition de comptes, fonction elle aussi mal définie. Les interviews menées auprès des membres de la direction et du personnel n'ont pas permis aux examinateurs de bien saisir ce que l'on entend par « reddition de comptes ». S'agit-il de la façon dont le Centre utilise les fonds dont il dispose ou de la façon dont les bénéficiaires de subventions utilisent les fonds que le Centre leur octroie ? Des extrants produits par les bénéficiaires ? Des progrès accomplis dans chacun des projets vers l'atteinte de leurs objectifs (habituellement) très généraux ? De l'exécution des rapports ? De qui est tenu responsable de quoi ? Si l'on disposait de plus de précisions à cet égard, cela permettrait d'établir à quel sujet et par quels moyens il conviendrait de faire progresser l'apprentissage ou la reddition de comptes.

Le débat soulevé en ce qui concerne la mesure dans laquelle les rapports devraient faire état des opinions des administrateurs de programme fait bien ressortir la tension qui existe entre l'apprentissage et la reddition de comptes. Les faits tout comme le jugement jouent un rôle important dans tout système de reddition de comptes. Toutefois, si le Centre souhaite favoriser l'apprentissage, il se peut qu'il ait à attribuer aux faits un rôle subordonné et à donner libre cours à la réflexion des employés afin que ces derniers puissent se concentrer sur les raisons qui expliquent ce qui s'est produit dans une situation donnée. Le système se démarque quand les administrateurs de programme structurent leur pensée et étayent bien leurs opinions. Certes, les rapports font état de ces opinions, les meilleurs d'entre eux étant ceux dans lesquels les employés fournissent des données probantes et expliquent les hypothèses qu'ils avancent.

Cependant, quand les administrateurs de programme n'étayent pas suffisamment leurs opinions ou que les faits peuvent sembler erronés aux yeux des gestionnaires, cela est une source de préoccupation pour le Centre. Dans ces cas, les objectifs concernant la reddition de comptes et ceux qui ont trait au renforcement de l'apprentissage peuvent entrer en conflit. En revanche, la fonction de reddition de comptes conférée au système peut inciter les employés à produire les rapports. En définitive, les examinateurs estiment que *l'attention que la direction prête aux rapports est le facteur déterminant qui fait en sorte que les rapports sont d'excellente qualité ou sont faibles.*

4. Le Centre serait également bien avisé d'examiner toutes les sources d'information sur les projets et les programmes, de voir comment elles s'harmonisent et où se trouvent les chevauchements et de préciser le type d'information dont il a besoin pour traiter des questions les plus importantes. Il est crucial de concevoir une architecture de base pour la conservation et l'extraction de l'information. Il existe un chevauchement important entre le questionnaire de la première interview et le DAP, et il pourrait en être de même du questionnaire de la

deuxième interview et du nouveau système de suivi des projets. Les examinateurs formulent ici certaines observations sur les diverses utilisations du système de production de RFPd.

- Le questionnaire de la première interview sert actuellement à des fins multiples, peut-être à leur détriment à toutes. Il sert, entre autres, à dresser des plans de suivi, à améliorer la conception des projets et à déterminer les priorités des équipes en matière d'apprentissage. Les examinateurs supposent que les projets axés sur l'apprentissage diffèrent (mais pas entièrement) des projets à risque élevé qui exigent un suivi intensif et que les questions posées relativement à ces deux types de projets diffèrent elles aussi.
 - Le questionnaire de la deuxième interview facilite la discussion et permet d'apporter des modifications à mi-parcours, mais ces modifications ne sont pas consignées par écrit. Or, c'est justement au moment où le projet est arrivé à mi-parcours que l'on devrait avoir accumulé de l'information abondante sur un projet afin de pouvoir alimenter la réflexion et tirer des enseignements sérieux. Pourtant, rien de tout cela n'est mis par écrit, et les autres membres du personnel se voient privés de ces enseignements.
5. Les examinateurs sont d'avis qu'aucun système ou outil ne peut répondre à tous les besoins cernés dans ce rapport, ni convenir à tous au Centre. C'est donc au personnel qu'il revient de définir les priorités du système. En particulier, les employés doivent tenir compte des tensions qui existent, et des compromis à faire, en ce qui concerne les aspects suivants :
- a. privilégier l'apprentissage ou favoriser la reddition de comptes;
 - b. s'attacher au projet pris isolément ou à sa contribution au programme dans son ensemble;
 - c. favoriser l'apprentissage individuel ou en équipe au moyen de réunions et de discussions entre les membres d'une équipe ou mettre l'accent sur un apprentissage organisationnel plus vaste en exploitant mieux et plus systématiquement les rapports;
 - d. mettre l'accent sur le suivi et sur la gestion du risque (première et deuxième interview) ou préconiser un apprentissage plus vaste;
 - e. favoriser l'apprentissage interne ou insister sur la production de données à l'intention des examinateurs externes.
6. Selon les examinateurs, le perfectionnement de l'outil ne semble pas poser de problème majeur (l'annexe 3 présente une analyse critique détaillée de certaines questions qui guident les trois interviews du système de production de RFPd). Les examinateurs soulignent également qu'il n'est pas possible d'arriver à un questionnaire « parfait ». Il importe que les directeurs et les chefs d'équipe se montrent proactifs auprès du personnel afin de cerner les besoins et les intérêts en matière d'apprentissage au sein des programmes. Il importe également que les administrateurs de programme comprennent davantage la façon dont les directeurs et d'autres intervenants utilisent les rapports et sachent quelle information leur équipe souhaite obtenir, ce qui permettra de rehausser grandement la qualité des rapports.
7. Enfin, le leadership est un élément primordial. L'attention prêtée par la direction au RFPd et la participation des directeurs à la redéfinition du processus ont sans nul doute contribué à accroître l'intérêt envers les rapports. Si les directeurs et les chefs d'équipe collaborent avec le personnel pour déterminer des occasions d'apprentissage et établir des priorités en la matière, il en résultera une meilleure information, plus ciblée. Et plus les employés verront la direction utiliser les rapports, plus ils y consacreront le temps et les efforts nécessaires.