

Sommaire

Remerciements	3
GLOSSAIRE	4
Introduction	5
I- Mandat-objectifs.....	7
II- Mandat de BAC et la modernisation	8
III- Définitions : Les conditions gagnantes pour l'évaluation	10
1) La Structure de gestion des ressources et des résultats.....	10
a) Résultats stratégiques :	12
b) Architecture des activités de programmes (AAP)	12
c) Structure de gouvernance :	15
IV Le Cadre de mesure du rendement; rapport entre la mesure du rendement et l'évaluation de programmes	19
a) La mesure du rendement à BAC.....	22
b) Analyse d'écart et progrès	25
V Recommandations	26
Conclusion	27

GLOSSAIRE

AAP : Architecture des activités de programmes

BAC : Bibliothèque et archives Canada

CGRR : Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats

CMR : Cadre de mesure du rendement

CT : Conseil du Trésor

MR-IC : Mesure de rendement- Indicateurs Clés

SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor

SGRR : Structure de gestion des résultats et des ressources

RS: Résultat Stratégique

Introduction

L'acquisition, la préservation du patrimoine documentaire du Canada, et rendre celui-ci disponible et accessible aux Canadiens est au centre du mandat de Bibliothèque et archives Canada (BAC). Bibliothèque et archives Canada combine les collections, les services et le personnel de deux anciennes institutions, Bibliothèque nationale du Canada et Archives nationales du Canada. Son mandat tel que libellé dans le Préambule de la Loi sur la Bibliothèque et les archives du Canada, est de :

- Préserver le patrimoine documentaire pour les générations présentes et futures.
- Être une source de savoir permanent accessible à tous et qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada
- Faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir
- Être la mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

Au printemps 2010, BAC a annoncé un processus de modernisation afin d'assurer que l'institution relève les nombreux défis posés par l'ère numérique. Il met de l'avant trois secteurs clés à savoir l'acquisition, la préservation et l'accessibilité.

Être en mesure d'assurer le suivi et de mesurer la performance du processus de modernisation est essentiel au succès de la mise en œuvre de la vision dont s'est doté BAC. Pour cette raison, BAC a lancé à l'automne 2011 le projet d'actualiser le cadre de mesure du rendement de l'institution. Celui-ci est élaboré en fonction du projet de modernisation en cours. Selon le Bibliothécaire et archiviste du Canada, alors que la modernisation progresse, il est nécessaire de connaître l'évolution des indicateurs, afin de mieux refléter ce qui est mesuré et de s'assurer de leur pertinence pour surveiller efficacement les progrès du programme et les résultats qui vont appuyer les décisions de gestion.¹ À cet égard, en plus du cadre de mesure du rendement, BAC a mis en place un outil appelé Mesure du

¹ Message de l'Administrateur général et Bibliothécaire et archiviste du Canada. In Réponse de Bibliothèque et Archives Canada à la Ronde VIII du Cadre de responsabilisation de gestion. Plan d'action 2011-2012.

rendement – Indicateurs clé, pour faire la mesure du rendement du processus de modernisation.

La division de l'intégration des ressources est chargée de la mise en œuvre de cette double activité au sein du ministère à savoir le suivi des indicateurs dans le cadre de mesure du rendement et celui de la Mesure de rendement – Indicateurs Clé. En plus, la division est chargée de coordonner la mise en place de la politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR). Cette dernière exige l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement (CMR) ministériel qui établit les résultats attendus et les mesures de rendement qui feront l'objet d'un rapport pour les programmes relevés dans l'Architecture des Activités de programmes (AAP) de BAC.

Le présent travail a été effectué entre le 6 septembre et le 9 décembre 2011, à titre d'agent de planification et mesure du rendement junior au sein de cette division. À ce titre il importe de présenter la SGRR actuelle de BAC. Par ailleurs le cadre théorique qui oriente ce présent rapport est bâti autour de la question ci-dessous :

En quoi les instruments de mesure du rendement utilisés à BAC (le cadre de mesure du rendement (CMR), le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et la Mesure de Rendement Indicateur-clé ou Corporate Key Measures (MR-IC) vont aider BAC à faire l'évaluation de programmes?

Mandat-Objectifs

Dans l'offre de service qui a guidé la réalisation du stage, il est demandé de fournir un soutien lors de l'élaboration et de l'examen du Cadre de mesure du rendement de BAC. Ce soutien porte sur la mise en place d'outils méthodologiques, de la mise en place des indicateurs de rendement des trois secteurs : acquisition, préservation et exploration des ressources. Par ailleurs il a été demandé de contribuer à l'élaboration de la Structure de gouvernance de BAC. (cf. offre de service en Annexe). Ce mandat a constitué le canevas du stage.

Cependant la mise en place du nouvel outil de mesure du rendement indicateur clé et la collecte des données associées à ses indicateurs a constitué la principale activité menée au cours du stage.

Objectif de l'organisme et attentes spécifiés au stagiaire : les attentes consistaient essentiellement à apporter un regard neuf à ce qui se faisait sur place pendant la période précédant l'exécution du présent mandat.

Avant de présenter les résultats des observations faites sur place, il est utile de présenter le mandat de BAC et mettre en contexte le processus de modernisation en cours.

II- Mandat de BAC et la modernisation

Bibliothèque et Archives Canada (BAC) a pour mandat de préserver le patrimoine documentaire du Canada provenant d'une large gamme de contributeurs de tous les secteurs de la société et de le rendre accessible, au bénéfice des générations actuelles et futures, et d'être la mémoire continue de l'administration fédérale et de ses institutions. Ce faisant, BAC contribue au bien public et à l'épanouissement de la société libre et démocratique qu'est le Canada.²

BAC apporte un soutien au gouvernement fédéral dans les activités relatives à la tenue de documents et à la documentation sur l'évolution historique de la société canadienne. Depuis sa création en 1872, *Archives nationales du Canada* a poursuivi son mandat à travers la constitution d'un fonds documentaire. Les ressources exhaustives et rigoureuses de *Archives Canada* ont appuyé les activités du gouvernement et ont facilité la recherche (historique, généalogique, générale) sur le Canada et la société canadienne. En 1953, fut fondée la *Bibliothèque nationale du Canada*. Elle a largement contribué à la création du dépôt légal et à la mise en place de pratiques descriptives. En 2004, la fusion des *Archives nationales du Canada* et de *Bibliothèque nationale du Canada*, donnait naissance à une nouvelle institution : Bibliothèque et Archives Canada (BAC). Le Canada fut alors le premier pays à réussir la jonction de ses institutions nationales dans le domaine du patrimoine documentaire.³

Le mandat, décrit précédemment, permet de traduire les priorités de BAC qui se déclinent comme suit. Il s'agit de faire en sorte :

- d'acquérir et de préserver le patrimoine du Canada,
- de forger des compétences dans le domaine numérique,
- de donner un accès élargi à tous les canadiens,
- de gérer les documents clés du gouvernement du Canada,
- de collaborer avec les partenaires pour remplir le mandat de BAC,

² <http://www.collectionscanada.gc.ca/012/004/012004-900-f.html>

³ <http://www.lac-bac.gc.ca/modernisation/012004-2100-f.html>

- et enfin de discuter avec la clientèle de ses besoins et point de vue.

De ces priorités découlent les trois secteurs de BAC, celui de l'acquisition, celui de la préservation et finalement celui de l'exploration des ressources. Ces différentes priorités s'inscrivent dans le projet de modernisation à BAC. Le processus de modernisation vise le développement d'un véhicule de pointe, grâce auquel le travail accompli et le savoir cumulé au cours du siècle dernier seront constamment mis à jour et demeureront pertinents.

La mise en œuvre du processus de modernisation, étant à mi-chemin, où en est son évaluation ? Ou alors quelles sont les initiatives prises pour effectuer la mesure dudit processus ? En d'autres termes quel est l'apport ou la place de l'évaluation dans le processus de modernisation en cours ?

Pour explorer cette question, il sera nécessaire de s'intéresser à la structure de gestion des ressources et des résultats à BAC. L'analyse montrera la mise en œuvre des différentes composantes de la SGRR au sein de l'institution; une réflexion critique sur ces dernières suivra. L'accent sera particulièrement mis sur le rapport entre l'évaluation et la mesure du rendement à BAC.

III- Définitions : Les conditions gagnantes pour l'évaluation

1) La Structure de gestion des ressources et des résultats.

La politique actuelle de la structure de gestion, des ressources et des résultats est entrée en vigueur le 23 février 2010; elle met à jour la *Politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats* du Conseil du Trésor du 1^{er} avril 2005. Elle réitère l'engagement du gouvernement à renforcer sa façon de gérer les dépenses publiques et d'en rendre compte par le biais d'un cadre moderne de gestion des dépenses⁴. Les objectifs se déclinent de la façon suivante :

- Établir une approche pangouvernementale commune pour la collecte, la gestion et la déclaration de données sur le rendement (données financières et non financières)
- Renforcer la prise de décisions éclairées
- Appuyer l'analyse d'enjeux horizontaux
- Améliorer l'habileté de contrôle et normaliser les rapports à l'intention des citoyens et du Parlement
- Fournir une base d'interaction ministérielle avec le Conseil du Trésor et les comités parlementaires

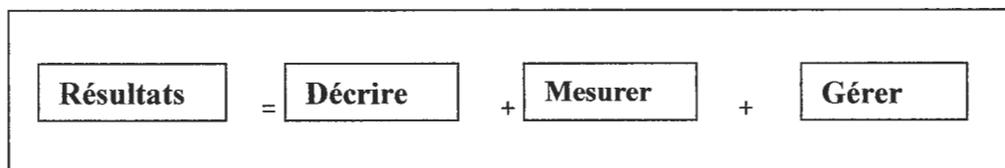
⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor. 2010. *Consignes aux ministères sur la préparation sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats*. p.2

La politique sur la structure de gestion des ressources et des résultats (qui s'applique à tous les ministères) oblige ces derniers à élaborer une SGRR⁵ regroupant les quatre éléments suivants :

- Résultats stratégiques
- Architecture des activités de programmes
- Cadre de mesure du rendement
- Structure de gouvernance.

À Bibliothèque et archives Canada, les composantes de la SGRR sont bien présentes et vont être présentées dans les lignes qui suivent. L'équation suivante permet d'illustrer de manière schématique la portée de la SGRR.

En effet pour pouvoir gérer les résultats visés par une organisation, il importe de pouvoir les mesurer, et pour les mesurer il est essentiel de pouvoir les décrire; une saine gestion repose sur une bonne mesure de ce qui a fait l'objet d'une description.



⁵ La définition des composantes de la SGRR est extraite de Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218§ion=text>

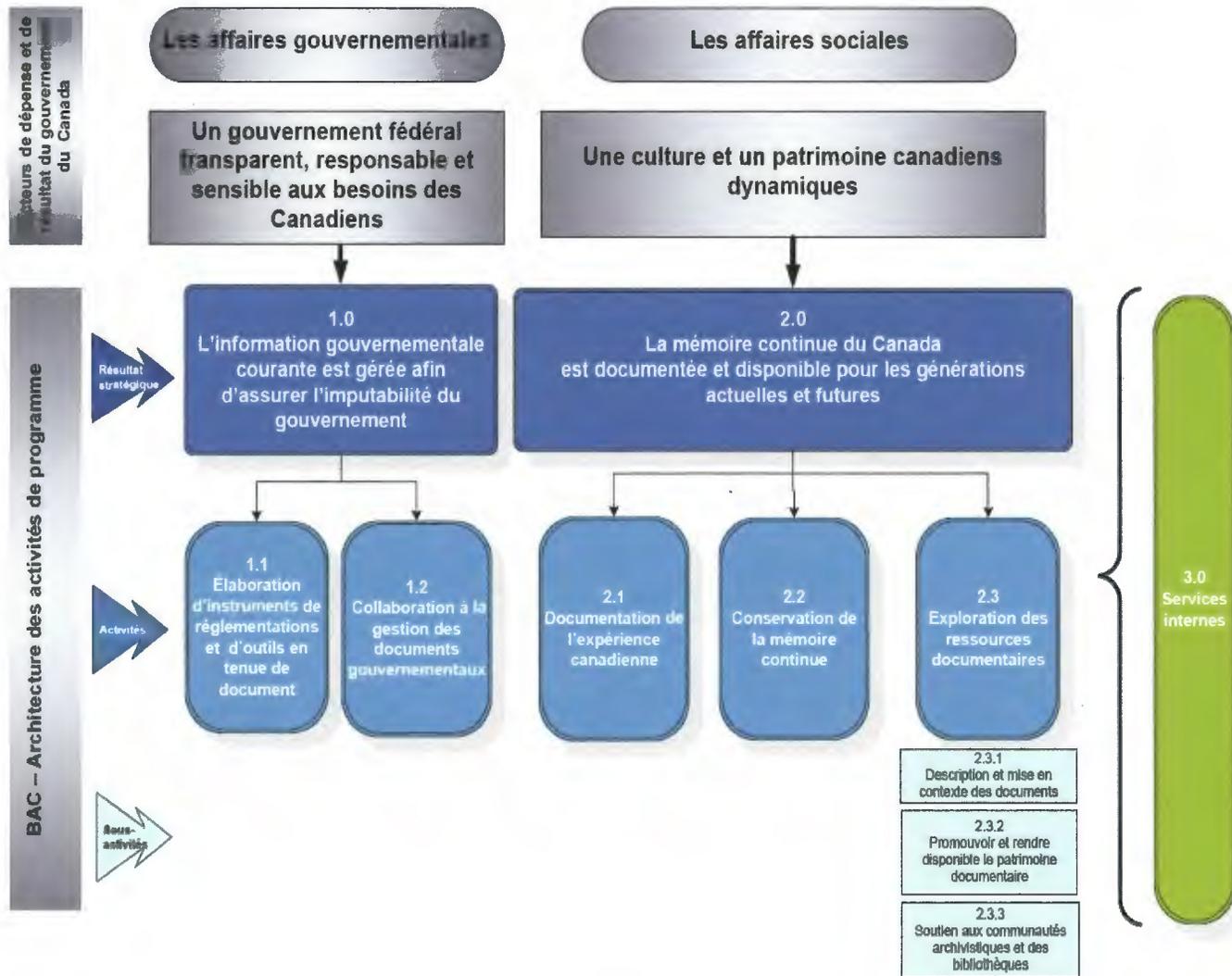
a) Résultats stratégiques : ce sont les retombées durables et à long terme pour les Canadiens. Elles sont liées au mandat, à la vision et aux fonctions clés d'un ministère. Ils doivent être clairement définis et mesurables.

BAC a deux résultats stratégiques qui sont formulés de la façon suivante :

- 1- L'information gouvernementale courante est gérée afin d'assurer l'imputabilité du gouvernement.
- 2- La mémoire continue du Canada est documentée et disponible pour les générations actuelles et futures.

La discussion concernant les résultats stratégiques est combinée à celle de l'architecture des activités de programmes. Elle suit la présentation de l'AAP.

b) Architecture des activités de programmes (AAP) : elle présente l'inventaire structuré de tous les programmes offerts. Ils sont présentés de manière à indiquer le lien logique qui les unit à la fois entre eux et au résultat stratégique auquel ils contribuent. L'AAP doit être suffisamment détaillée pour montrer comment le ministère attribue et gère les ressources qu'il contrôle afin d'obtenir les résultats escomptés.



Même si les deux résultats stratégiques reflètent le mandat⁶ et la vision du ministère, BAC doit travailler à améliorer ces derniers et son AAP. En effet, même si dans l'évaluation de la composante gestion axée sur les résultats, le Secrétariat du Conseil du Trésor octroie une note acceptable, en disant que : « le ou les résultats stratégiques font l'objet d'énoncés qui sont appropriés compte tenu du mandat et des ressources de l'organisation. L'architecture des activités de programmes suit une structure logique qui permet d'établir une concordance entre ses programmes et l'atteinte du ou des résultats stratégiques.»⁷, le SCT ajoute toutefois que BAC pourrait améliorer ses résultats stratégiques et son AAP.

La définition que le Secrétariat du Conseil du Trésor a donnée aux RS permettent de questionner la qualité de ceux de BAC. En effet, le RS est le « résultat à long terme et durable pour les Canadiens qui découle du mandat de l'organisation. Il s'agit d'un résultat qu'un ministère entend obtenir au profit de la population canadienne, qui devrait être mesurable et s'inscrire dans la sphère d'influence du ministère»⁸. Ainsi entendu, BAC a-t-elle besoin de deux résultats stratégiques?

La gestion de l'information gouvernementale fiable, crédible et complète ainsi que la disponibilité de la mémoire continue qui est documentée ne débouchent-elles pas à un même résultat à savoir que la population canadienne a accès à celles-ci (information gouvernementale, mémoire continue documentée). C'est de ce point de vue que la question que se pose la pertinence de l'existence de deux résultats stratégique à BAC. D'un autre coté les résultats stratégiques tels qu'ils existent présentement, particulièrement le premier, apparaissent davantage comme une activité plutôt qu'un résultat; il semble décrire ce que BAC fait au lieu de ce que l'institution entend obtenir pour les Canadiens. Si BAC était parfaitement efficace dans la livraison de son mandat, quel serait l'impact réel et durable de cette efficacité sur les Canadiens? L'esquisse d'une

⁶ Préservation du patrimoine documentaire pour les générations présentes et futures, être une source de savoir permanent accessible à tous et qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada, faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir, être la mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions. <http://www.bac-lac.gc.ca/fra/Pages/mandat.aspx>

⁷ <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/assessments-evaluations/2010/bal/bal-fra.asp>

⁸ <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr11-fra.asp>

réponse à cette question permettrait d'établir un résultat stratégique qui correspond aux normes établies par le SCT en termes de formulation de RS.

Quant à l'AAP, elle se définit comme le « répertoire structuré de l'ensemble des programmes et des activités de programme d'une organisation. Ils y sont présentés en fonction de leurs relations logiques les uns par rapport aux autres et le résultat stratégique auquel ils contribuent. L'AAP comprend un cadre de mesure du rendement (CMR) à l'appui.» L'AAP doit fonctionner comme un modèle logique, d'une part, et d'un autre côté les activités ainsi que les sous activités doivent pouvoir être équivalentes à des résultats attendus conduisant tous à l'atteinte des résultats stratégiques. Qu'en est-il à BAC?

L'AAP de BAC a intérêt à mieux s'aligner aux résultats stratégiques à travers une formulation qui se présente plus comme une activité de programme plutôt qu'une description des secteurs d'activités de BAC. Car l'AAP telle qu'elle se présente à l'état actuel ne permet pas de reconnaître clairement les programmes de BAC. Elle semble plutôt s'aligner à la modernisation en cours. Pour cette raison bien que divers thèmes (la généalogie, les peuples Autochtones, les portraits par exemple) existent à BAC, ils n'apparaissent pas clairement dans l'AAP. En conséquence cela risque de rendre difficile l'élaboration et la mesure des résultats; ou alors le risque est de passer à côté de ce qui devrait être mesuré. Ceci pourrait ultimement rendre quasi impossible de développer un cadre de mesure du rendement solide.

c) Structure de gouvernance :

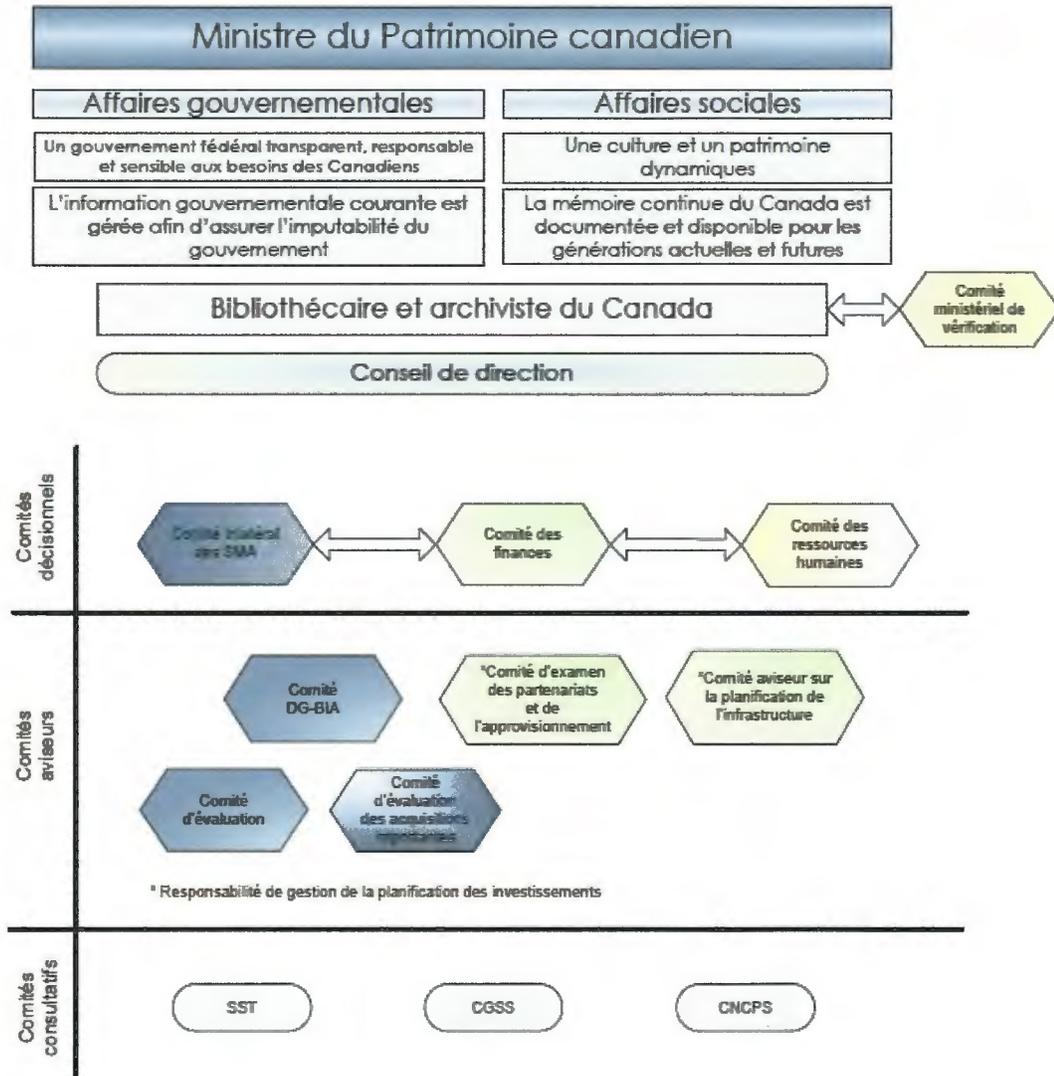
La structure de gouvernance décrit les mécanismes décisionnels et les obligations redditionnelles dont dispose un ministère pour gérer les programmes et les activités afin d'obtenir des résultats. La politique sur la SGRR exige que les ministères décrivent leur structure de gouvernance, y compris les mécanismes décisionnels et les responsabilités et obligations redditionnelles au ministère. Une structure de gouvernance précise pour le ministère, qui représente la façon dont l'organisation est gérée relativement à l'APP. La structure de gouvernance détermine la façon dont les priorités et l'orientation sont établies, comment les décisions en matière d'affectation et de réaffectation sont prises et comment les programmes sont coordonnés et gérés, afin d'obtenir les résultats

stratégiques communiqués au Parlement. Elle est composée de deux parties ayant les exigences suivantes :

- En fonction de l'entité dans son ensemble, une partie décrit les principaux centres décisionnels ministériels existants et indique comment ces principaux centres décisionnels surveillent la gestion du ministère pour ce qui est d'établir les priorités et de prendre les décisions relatives aux affectations et aux réaffectations. Il s'agit d'une description de haut niveau des comités du ministère qui prennent les décisions. Grâce à cette description, on doit être en mesure de comprendre comment les décisions sont prises pour réaliser des progrès en vue d'atteindre le ou les résultats stratégiques.
- Pour chaque résultat stratégique et programme individuel de l'AAP, indiquer le ou les titres des postes qui détiennent l'autorité de gestion pour le programme. il s'agit de l'échelon de gestionnaire ou de cadre de l'organisation le plus bas qui est responsable de manière générale d'un résultat stratégique ou d'un programme, y compris de surveiller les mesures de rendement et d'adapter les stratégies ou d'en recommander de nouvelles en fonction du résultat stratégique ou du programme.

Pendant la période de stage, la structure de gouvernance de BAC était en cours d'élaboration et n'a pas encore été approuvée. Mais globalement elle est structurée en trois sections essentielles, à savoir : les comités décisionnels, les comités aviseurs, et les comités consultatifs. Pour la description des différents comités.

Structure de gouvernance de BAC



Approuvé par l'Administrateur général et
Bibliothécaire et archiviste du Canada

Date

La mise en place de la structure de gouvernance comme il vient d'être montrée permet de fréquentes communications entre les cadres supérieurs de BAC et ceux des entités des portefeuilles à travers des rencontres régulières ; la structure de gouvernance est habituellement liée à l'AAP.

Grâce à la possibilité de communication directe entre le chef de l'évaluation et l'administrateur général, BAC a obtenu une note forte dans la section gouvernance et appui de la fonction d'évaluation. « Le chef de l'évaluation dispose de pouvoirs explicites lui permettant de remettre les rapports d'évaluation directement à l'administrateur général. Il peut communiquer directement avec celui-ci, le cas échéant; un comité de la haute direction est en place pour soutenir, surveiller et contrôler la fonction d'évaluation et les obligations de rendre compte de la direction découlant d'évaluations et de produits liés à des évaluations, en conformité à l'annexe B de la Politique d'évaluation (2009). Le comité est présidé par l'administrateur général.»⁹

Dans la structure de gouvernance actuelle, l'existence du comité d'évaluation permet de dire qu'il est possible de déceler rapidement si un programme ne semble pas atteindre la performance souhaitée. Comme il vient d'être indiqué la communication directe entre le chef de l'évaluation et l'administrateur général laisse penser que l'évaluation d'un programme peut s'imposer au cas où celui-ci semblait ne pas fonctionner. En effet le comité d'évaluation est par essence un comité *aviseur*, de plus dans la Structure de gouvernance, il est fait mention que ce comité :

- « examine le caractère adéquat de la portée de l'évaluation, ainsi que l'approche fondée sur le risque adoptée en vue de déterminer l'approche de l'évaluation et le niveau d'effort à déployer à chaque évaluation que comporte le plan, et recommande le plan aux fins d'approbation par l'administrateur général; le comité :
 - examine les principaux éléments de l'évaluation, comme le cadre de référence, et en recommande l'approbation;
 - étudie les principales questions en matière d'évaluation et y répond;

⁹ <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/assessments-evaluations/2010/bal/bal-fra.asp>

- examine les rapports finaux d'évaluation, y compris les réponses de la direction et les plans d'action, et recommande leur approbation à l'administrateur général;
- assure le suivi des plans d'action approuvés par l'administrateur général;
- examine le caractère adéquat des ressources affectées à la fonction d'évaluation et recommande à l'administrateur général un niveau adéquat de ressources conformément au plan d'évaluation ministériel;
- examine le caractère adéquat des ressources affectées aux activités de mesure du rendement liées à l'évaluation et recommande le niveau adéquat de ressources pour ces activités;
- examine le rendement de la fonction d'évaluation et recommande les mesures à prendre pour remédier aux faiblesses.»

A BAC, des mécanismes formels de gouvernance sont en place et intégrés à la structure de gouvernance ministérielle. Elle semble démontrée qu'elle facilite la discussion relative aux enjeux qui pourraient transcender les activités de programmes afin de faciliter la prise de décisions concernant les priorités, les plans et les ressources du programme.

IV Le Cadre de mesure du rendement; rapport entre la mesure du rendement et l'évaluation de programmes

La mesure du rendement est un élément incontournable de l'évaluation de programme. Celle-ci permet aux évaluateurs de s'appuyer sur des données quantitatives probantes afin d'appuyer leur analyse quant à l'efficacité et l'efficience d'un programme. La question d'intérêt est donc de déterminer en quoi l'évaluation peut aider BAC à livrer des programmes en toute efficacité et efficience et en quoi la mesure du rendement appuie l'évaluation à BAC.

Un rappel des principes de l'évaluation et de mesure du rendement permettra de répondre à cette double interrogation. À la suite de ce rappel, l'état des lieux de la mesure du rendement et de l'évaluation à BAC sera fait.

« L'évaluation fournit des données empiriques sur les résultats externes pour informer la conception et la mise en œuvre, elle mesure le progrès et le succès afin d'établir les liens de causalité, elle peut être d'une grande utilité pour les nouveaux programmes et aussi les programmes en cours d'exécution.

L'évaluation au gouvernement du Canada est entendue comme la collecte et l'analyse systématiques de données probantes sur les résultats des programmes afin d'en évaluer la pertinence et le rendement et de trouver d'autres modes de prestation ou d'autres façons d'obtenir les mêmes résultats.»¹⁰

Dans le processus d'évaluation au gouvernement du Canada, les modèles logiques occupent une place essentielle; du fait qu'ils constituent la cartographie des résultats externes et relient de façon plausible les activités¹¹ aux résultats finaux spécifiques au

¹⁰ Secrétariat du Conseil du Trésor.

¹¹ Activités : opérations ou tâches effectuées par le responsable de l'organisation (c'est-à-dire politique, programme ou initiative) lequel utilise les intrants pour produire des extrants et obtenir des résultats attendus : *ce que nous faisons*

programme. Les modèles logiques se focalisent sur les extrants¹² et la portion externe de l'enchaînement des résultats¹³ (immédiats, intermédiaires, ultimes).

A l'image de toutes les organisations, BAC planifie son travail en s'appuyant sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définis. Ces différents éléments devraient apparaître dans les modèles logiques tel que décrits ci-dessus. Périodiquement, les résultats sont mesurés et évalués afin de réajuster au besoin les plans et méthodes en se fondant sur ce qui est appris.

C'est de ce point de vue que s'inscrit la mise en place de la mesure du rendement dans les organisations. La mesure du rendement est : « Le processus ou les systèmes de sélection, d'élaboration et d'utilisation continue des mesures de rendement pour guider le processus décisionnel. »

Elle sert à mesurer les résultats. Étant un cycle continu, elle se sert des données de rendement provenant de toutes les sources pour fixer des buts et des objectifs, planifier des activités d'exécution de ces buts et objectifs, affecter des ressources aux programmes, et surveiller et évaluer les résultats en vue d'établir si des progrès sont réalisés vers l'atteinte des buts et objectifs, ainsi que de modifier les plans de programmes au besoin pour améliorer le rendement. La mesure du rendement est également utile en cas d'exigence de rapports multiples, lors d'un examen stratégique ou de la planification, et pour rendre des comptes aux collectivités et aux intervenants et attester des résultats véritables.

La mise en œuvre d'une fonction efficace de mesure du rendement, en plus de soutenir la surveillance d'un programme en cours, peut également soutenir et faciliter l'évaluation. Cette dernière, rappelons-le, peut contribuer à déterminer si les résultats sont attribuables

¹² Extrants : produits ou services provenant directement des activités de l'organisation et dont l'organisation elle-même est généralement responsable : ***ce que nous produisons***

¹³ Résultats : Immédiats : résultats à court terme qui sont directement attribuables aux extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative; intermédiaires : résultats à moyen terme que l'on devrait logiquement obtenir une fois que l'on a obtenu des résultats immédiats; ultimes : résultats au plus haut niveau qui peuvent raisonnablement être attribués à une politique, un programme ou une initiative et qui découlent des résultats intermédiaires ayant été obtenus. Ce sont des résultats à long terme qui représentent un changement d'état visé (ou attendu) dans la population cible.

(en entier ou en partie) à l'intervention de programme et expliquer en détail les raisons pour lesquelles le programme a atteint (ou n'a pas atteint) les résultats escomptés.¹⁴

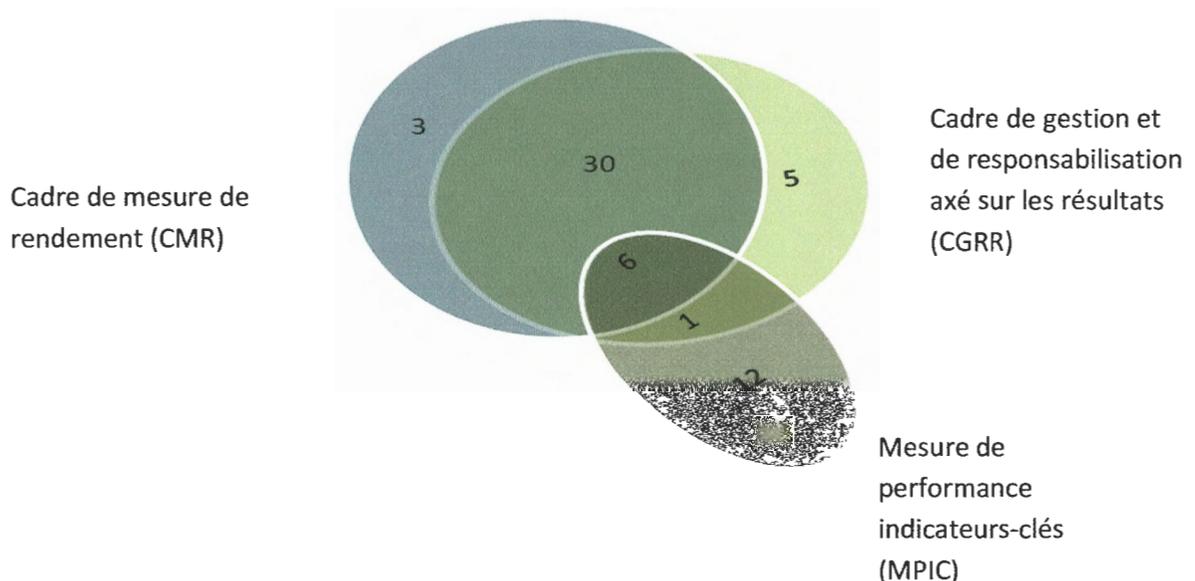
Ainsi entendu la mise en place d'un cadre de mesure du rendement à BAC constituerait un outil utile et important à l'évaluation des programmes du ministère. Qu'en est-il à BAC ?



¹⁴ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada- Treasury Board of Canada Secretariat. *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement.*

a) La mesure du rendement à BAC

Le cadre de mesure du rendement, le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et la mesure de performance indicateurs clés sont les outils que BAC utilise pour faire la mesure du rendement. Cette dernière se fait sur la base de 57 indicateurs dont la répartition (dans les outils mentionnés ci-dessus) se présente dans le schéma suivant :



Bien qu'il existe un cadre de mesure du rendement, la MPIC a été l'outil sur lequel tout le travail a été effectué pour la mesure du rendement pendant la période d'exécution du mandat. En effet, l'outil *Mesure de performance indicateurs-clés* était l'instrument privilégié pour effectuer la mesure du rendement. C'est un outil qui est bâti sur la base de 6 indicateurs. Chacun de ces indicateurs est subdivisé en sous-indicateurs. À l'exception de l'indicateur 6, tous les autres indicateurs étaient déjà présents dans les outils traditionnels, à savoir le cadre de mesure du rendement et le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats. Les indicateurs se présentent dans le tableau suivant :

Tableau des indicateurs de l'outil Mesure du rendement- Indicateurs Clés

Niveau APP	Indicateurs	Sous-indicateurs
2.1	1. Quantité de matériel acquis par mécanisme	a. Acquisitions format analogique
		b. Acquisitions format numérique
2.3.1	2. Nombre de descriptions du matériel existant et du nouvel matériel acquis	a. Descriptions effectuées par BAC
		b. Descriptions effectuées par les partenaires
		c. Descriptions effectuées par autres
2.1	3. Quantité de matériel revalue	a. Conservé dans la collection
		b. Mis en reserve
2.2	4. Quantité de matériel numérisé par BAC et les partenaires	a. Nouveau materiel
		b. Matériel reformaté / mis à jour
		c. Quantité de matériels numérisés disponibles sur les sites web de BAC et de ses partenaires
2.3	5. Utilisation de la collection	a. Nombre de contenants en circulation dans les sites de BAC
		b. Nombre de réponses de prêts interbibliothèques
		c. Nombre de copies / documents livrés aux clients
		d. Nombre de pages vues sur le site BAC et de ses partenaires
2.3.1	6. Quantité de matériels accessibles aux clients	a. Lors de l'acquisition
		b. Par le personnel suite à une demande
		c. Suite à une revue en masse
		d. Suite à une entente renégociée avec les donateurs
		e. Échéance

Le premier indicateur vise à mesurer les acquisitions faites par BAC au cours des dernières années et l'état actuel des acquisitions sur une base mensuelle. A ce niveau l'attention est portée sur les acquisitions des publications, des archives privées et des archives gouvernementales. La collecte des données de cet indicateurs est assez avancé; ce qui a permis le début de l'analyse des données de celui-ci.

L'indicateur 2 est décrit comme le cadre où la présentation et la mise en contexte des documents est un processus regroupant les activités par lesquelles la mémoire continue est décrite, organisée, structurée, répertoriée et inter reliée afin d'en faciliter l'accès, et de répondre aux besoins et aux attentes des utilisateurs.

L'indicateur 3 se préoccupe des fonds et collections de BAC tant analogiques que numériques qui proviennent tant du privé que de l'administration gouvernementale reflétant la société canadienne et qu'ils soient d'intérêt pour les générations actuelles et futures.

L'indicateur 4 : la conservation et la mise à la disposition des canadiens d'une vaste collection de documents de divers format constitue un aspect important du mandat de BAC. Dans le contexte de l'ère numérique la mise en œuvre de stratégies pour maintenir l'accès aux documents dont les formats sont désuets et pour disposer d'un emplacement sécuritaire afin de protéger les documents dans leur format original.

L'indicateur 5 mesure la diffusion et la disponibilité des ressources documentaires canadiennes pour les Canadiens ou pour toute personne intéressée par le Canada, sa société et son expérience.

La mesure de rendement telle qu'elle se fait à BAC n'est pas tout à fait identique aux exigences du SCT. Il y'a une focalisation sur la MPIC pour faire la mesure du rendement à BAC. L'argument principal qui justifie la priorité accordée à la MPIC c'est qu'au fur et à mesure que la modernisation progresse à BAC, il y'a un besoin de prendre en compte de nouveaux indicateurs qui reflète le mieux cette évolution, de plus il existerait un ensemble d'indicateurs communs aux outils traditionnels (Cadre de mesure du rendement, et cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats.)

b) Analyse d'écart et progrès

Les indicateurs présents dans le MPIC, ne couvrent pas l'ensemble des programmes du ministère. La mesure du rendement telle qu'elle se fait actuellement à BAC ne permet pas de prendre en compte les programmes qui ne s'alignent pas dans l'outil MPIC. Étant donné que BAC a mis en place une AAP (qui a été précédemment discutée) chaque programme, à chaque échelon de l'AAP, doit avoir des données prévues sur les ressources et les résultats. Car l'AAP doit être appuyée par un cadre de mesure du rendement qui permet au ministère de recueillir des données et de prendre des décisions concernant la conception, la gestion, les affectations et les stratégies d'un programme afin d'obtenir les résultats attendus.

Comme déjà mentionné la MPIC est un outil qui vient s'ajouter au CGRR et au CMR qui existaient préalablement. De plus elle est devenue le principal instrument de travail pour effectuer la mesure du rendement à BAC. En conséquence, la mise en place de la MPIC à BAC crée une situation de confusion, un manque de clarté dans la mesure du rendement. Par ailleurs, même si la plupart des indicateurs de rendement présents dans la MPIC offrent des mesures d'extrants, le cadre de mesure du rendement est un outil qui pourrait permettre d'avoir aussi bien des indicateurs pour les extrants que pour les résultats; ce qui manque au MPIC.

En définitive la MPIC semble être un outil de mesure du rendement de la modernisation en cours plutôt que le cadre de mesure du rendement de BAC. À ce propos le SCT fait remarquer que BAC a intérêt à améliorer son CMR.

Enfin concernant l'évaluation de programmes, cette activité est bien présente à BAC. Cependant il existerait un manque ou l'inexistence de partenariat entre les unités de gestion de la performance et d'évaluation. En effet pendant l'exécution du mandat au sein de l'unité de la gestion de la performance l'opportunité de rencontrer l'unité d'évaluation ne s'est pas offerte malgré le désir manifesté pour une pareille rencontre. Or cette relation pourrait aider l'unité de gestion de la performance à mesurer les bonnes choses.

Les gestionnaires de programmes sont mieux indiqués pour procéder à la description de l'évaluation courante des opérations des programmes. En ce sens, la mesure de la performance serait davantage efficace si l'unité de planification impliquait les gestionnaires de programmes.

V Recommandations

Au terme de l'examen de la mise en place de la SGRR et de la mesure du rendement à BAC nous formulons les recommandations suivantes pour améliorer la SGRR, la mesure du rendement et enfin, que celle-ci soit plus utile à l'évaluation de programme.

- 1- Le ministère doit formuler un résultat stratégique qui ne serait pas une simple description de ce que BAC fait mais plutôt un résultat stratégique qui traduirait l'efficacité de BAC et l'impact que la livraison de son mandat a sur les canadiens.
- 2- L'AAP de BAC devrait s'aligner au résultat stratégique et être présentée comme l'ensemble des activités de programmes du ministère et non une description des secteurs d'activités de BAC
- 3- En termes de gouvernance, un meilleur partenariat entre les unités de gestion de la performance et d'évaluation permettrait une plus grande efficacité des évaluations à BAC, et même contribuerait à une évaluation rigoureuse de la modernisation actuellement en cours à BAC.
- 4- Le ministère devrait rendre plus clair la mesure du rendement en adoptant un CMR conforme aux exigences du Conseil du trésor en matière de mesure du rendement. Ceci permettrait de prendre en compte les activités de programmes que le seul outil MRIC ne peut pas prendre en charge. Pour ce faire chaque programme définirait au préalable ses résultats attendus facilitant ainsi l'identification des indicateurs de résultats. Ce qui permettrait d'identifier clairement les extrants auxquels on associe tout au plus un indicateur, de même attribuer au moins un indicateurs aux résultats.

Conclusion

Malgré une note acceptable que le SCT a attribué à BAC au niveau de certaines composantes, il est permis de questionner certains des éléments de la SGRR de BAC. On peut se questionner pour savoir si la SGRR actuelle de BAC lui permet de recueillir et d'utiliser les renseignements de la SGRR afin d'appuyer la planification et la prise de décision? Tel que montrer dans les parties précédentes du présent rapport, le SCT dans son évaluation encourage BAC à poursuivre sa collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à différents niveaux afin d'améliorer : ses résultats stratégiques, son architecture des activités de programme, son cadre de mesure du rendement. Le SCT fait remarquer que BAC devrait fixer des objectifs en bonne et due forme correspondant à l'ensemble de ses programmes. BAC devra se servir des constatations des vérifications et des évaluations pour appuyer les données qu'elle présente dans son rapport ministériel sur le rendement telle que représentée en ce moment.

Quant à la mesure du rendement à BAC, elle se focalise sur le processus de modernisation en cours. Du coup l'outil MPIC a été élaboré, en plus du CMR et du CGRR. Actuellement la MPIC apparaît comme l'outil prioritaire servant à faire la mesure du rendement à BAC. Cependant ses indicateurs et sous indicateurs ne couvrent pas l'ensemble de l'AAP. C'est de ce point de vue que se situe la limite de cet outil. En conséquence, la primauté devrait être accordée davantage au CMR. Il permettrait de couvrir l'ensemble de ce qui se fait au sein du ministère. Donc pour mieux mesurer le succès du processus de modernisation en cours l'intérêt ne serait pas dans la mise en place d'un outil spécifique (qui remplacerait le cadre de mesure du rendement), mais plutôt un outil plus global, qui permettrait d'éviter d'un côté un double travail, et d'autre part qui serait utile aussi bien à la haute gestion pour s'apercevoir du progrès de la modernisation, et aussi à toute unité (particulièrement celle de l'évaluation) qui s'intéresse au rendement de BAC. Le CMR permettrait également de refléter l'ensemble des programmes livrés par le ministère. Car tous les gestionnaires de programmes ainsi que l'unité d'évaluation seraient davantage consultés pour que la mesure du rendement ait plus d'impact sur l'évaluation. Finalement, il serait utile pour les évaluateurs de BAC

de s'intéresser de plus près à ce qui se fait dans l'équipe de la planification afin de participer à la mise en place des indicateurs de rendement. Cela pourrait avoir le double avantage d'élargir l'horizon de vision de l'équipe de la planification et aussi de contribuer à l'efficacité de l'évaluation à BAC.

