



N.B. Veuillez noter que certains renseignements ont été protégés en vertu des dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information*.

98-718

**Vérification des indicateurs de rendement
au Bureau de la traduction**

1999-03-31



Travaux publics et
Services gouvernementaux
Canada

Vérification et Examen

Public Works and
Government Services
Canada

Audit and Review

Canada

Table des Matières

Sommaire	1
1 Introduction	5
1.1 Autorisation du projet	5
1.2 Objectifs et portée	5
1.3 Contexte	5
2 Enjeux examinés au cours de la phase de l'examen détaillée	7
2.1 Introduction	7
3 Constatations, Conclusions et Recommandations	9
3.1 Profil, mission, objectifs stratégiques et indicateurs de rendement au Bureau ...	9
3.1.1 Profil	9
3.1.2 Mission	9
3.1.3 Objectifs stratégiques	9
3.1.4 Indicateurs de rendement retenus par le Bureau	10
3.2 Cadre de mesure du rendement	12
3.3 Implication des gestionnaires	13
3.4 Leadership de l'équipe de gestion	14
3.5 Rétrospective de certains accomplissements du Bureau	15
3.6 Réingénierie des processus d'affaires du Bureau	17
3.7 Coûts reliés à la main-d'oeuvre directe de traduction	17
3.8 Coûts directs de la sous-traitance	18
3.9 Formule de calcul de coût des activités de traduction	18
3.10 Méthode de répartition des frais généraux	19
3.11 L'organisation de la fonction financière	20
3.12 Nécessité d'améliorer la fonction «Comptabilité analytique de gestion»	21
3.13 Amélioration de la qualité de l'information pour la prise de décisions	22
3.14 Gestion des comptes recevables	23
3.15 Centre de profits et prix de cession interne	24
3.16 Détachement de traducteurs	25
3.17 Planification stratégique	25
3.18 La traduction internationale	27
3.19 Programme de stagiaires en traduction	29

Sommaire

Autorisation du projet

Cette vérification fait partie du Plan de vérification et d'examen de la Direction générale de la vérification et de l'examen, lequel a été avalisé par le Président du Comité de la vérification et de l'examen en février 1998.

Il convient de mentionner qu'il s'agit du premier projet de vérification interne à TPSGC qui porte sur le système de mesure de rendement et la gestion axée sur les résultats.

Objectifs et portée

La vérification a examiné si: (1) le système de mesure de rendement mis en place par le Bureau était constitué d'un ensemble d'indicateurs de rendement pertinents et utiles au suivi de gestion et à la reddition de compte, (2) ces mesures couvraient tous les aspects du Plan d'affaires du Bureau, en particulier, sa mission, ses objectifs stratégiques, les résultats escomptés; le rendement (axé sur le service à la clientèle, la qualité des produits et des services), les besoins fonctionnels appropriés au rendement organisationnel (l'efficience, le cadre financier des activités et la technologie de l'information), les mesures de la santé organisationnelle (l'innovation, la satisfaction et le perfectionnement des employés); (3) l'information sur le rendement était fiable et crédible au chapitre de la communication des attentes et du rendement et des réalisations du Bureau.

Contexte

Soucieuse d'améliorer leur rendement, maintes organisations adoptent de nouvelles techniques de gestion. Souvent, toutefois, elles négligent de modifier leur système de gestion du rendement suffisamment en profondeur pour l'adapter aux exigences associées à l'environnement, à leurs nouveaux besoins et aux relations et événements. La tendance actuelle de recherche de performance et du profit, les contraintes budgétaires et les exigences croissantes d'efficacité des services ont amené les gestionnaires du BT à faire le monitoring de leurs actes de gestion et à rendre compte des résultats, des activités et de l'utilisation des ressources de façon plus rigoureuse et régulière.

Pour suivre le rendement de son programme, nous avons examiné comment le BT s'est doté d'un système de mesure de rendement propre à satisfaire aux exigences d'imputabilité administrative et parlementaire ainsi qu'à appuyer la gestion quotidienne de ses affaires internes dans une perspective de gestion stratégique et d'amélioration continue.

Principales constatations

- ☺ Le Bureau de la traduction dispose d'une mission, de six familles d'objectifs stratégiques et d'un plan d'entreprise qui ont été énoncés avec clarté et précision, qui sont interreliés entre eux et avec la structure organisationnelle du Bureau et qui ont été largement diffusés. Tous les gestionnaires consultés connaissent le contenu du plan d'entreprise du Bureau et ils se sont appropriés les objectifs stratégiques du Bureau. Les indicateurs de rendement retenus correspondent à la notion de pointage équilibré qui rend à la fois compte de différentes perspectives financière, de l'efficacité économique, de la valorisation des ressources humaines et la légitimité de l'organisation qui convergent vers la pérennité du BT.
- ☹ Chaque indicateur de rendement ou facteur de succès déterminant devrait être assorti d'une cible à atteindre.
- ☺ Les cadres supérieurs du Bureau se sont activement impliqués et ont tous participé à l'élaboration du cadre de mesure du rendement. Ils ont exercé un solide leadership dans la poursuite des objectifs de rendement établis. Nous avons relevé que les membres de l'équipe de gestion du Bureau est composée de membres aguerris capables de mettre en oeuvre le cadre de mesure du rendement qui devrait permettre l'atteinte des objectifs stratégiques visés par le BT
- ☺ La direction du Bureau n'a pas ménagé les occasions de communiquer la performance du BT lors des réunions avec les employés
- ☺ L'exercice de réingénierie qu'a constitué le projet «À nous l'avenir» a contribué à accroître l'efficacité et à réduire les coûts d'opération du Bureau.
- ☹ Au début de la vérification, le Bureau n'avait toujours pas retenu une formule de prix de revient du mot traduit à l'interne et à l'externe et l'allocation des frais généraux demeurait toujours problématique. Cependant, en fin de projet, un modèle avait retenu l'aval des divers secteurs de Bureau.
- ☹ L'information pour la variété et la multiplicité des décisions à prendre par les gestionnaires du Secteur de l'Exploitation n'est pas toujours disponible à même les tableaux de bord de gestion.
- ☹ Les directeurs de services professionnels (DSP), gèrent de véritables entreprises avec de 200 à 300 employés générant des volumes de ventes de 20 à 30 millions de \$ et ils ne disposent pas des services d'un analyste en comptabilité analytique leur permettant de procéder à diverses études de rentabilité ou de prix de revient ou à faire des simulations financières pour connaître les conséquences de certaines décisions qu'ils s'approprient à prendre.
- ☹ La gestion du Bureau devrait se préoccuper de son solde des comptes à recevoir (*Le BT procède présentement à la mise en oeuvre des mesures correctives*).
- ☹ En attendant les conclusions de la table sectorielle sur l'industrie de la traduction au Canada à laquelle siège le Bureau avec Industrie Canada et Développement des ressources humaines Canada, le Bureau devrait poursuivre les efforts visant à se positionner sur les marchés internationaux de la traduction.
- ☺ L'âge moyen des traducteurs est de 46.2 ans et 150 traducteurs pourront être admissibles à la retraite sans pénalité d'ici 2002-2003. Présentement près de 60 étudiants poursuivaient un stage de formation. Le programme des stagiaires est porteur de promesses d'emplois pour la jeunesse canadienne et il vise à assurer l'approvisionnement de traducteurs et être capable de répondre à la demande de traduction au Canada et de participer activement à la relance de

l'économie; situation qui bénéficiera tant au secteur privé que l'ensemble des canadiens en général

- ⊗ Le Bureau de la traduction ne se retrouve pas en position de force lorsqu'arrive le moment d'obtenir un appui financier ou un partenaire capable d'assumer une part des coûts reliés au programme de stagiaires. Ce n'est qu'au BT que nous retrouvons des employés de la catégorie des TR et que ce ne sera pas les ministères qui vont pouvoir directement bénéficier de cette expertise en traduction au même titre que le programme FORD, IARD pour la collectivité des stagiaires en gestion financière.. Il faut reconnaître le courage et la détermination du Bureau dans la poursuite des objectifs du programme de stagiaire car il doit à lui seul en assumer les coûts et en tant qu'OSS doit veiller à son autosuffisance financière.

Conclusions

Force est de constater que le Bureau a su, depuis le 1er avril 1995, date à laquelle il devenait un OSS, tirer son épingle du jeu malgré l'optionnalité de ses services. Même si ses services sont maintenant facultatifs, l'analyse du volume de mots traduits par le Bureau depuis les 4 dernières années révèle des hausses constantes et ce, à chaque année. À l'heure actuelle, la demande de traduction traitée par le Bureau dépasse pratiquement le niveau d'activités existant au moment où les services fournis par le Bureau étaient obligatoires.

Le système de mesure du rendement mis de l'avant au BT est porteur de succès car il existe un fil conducteur entre la mission, les objectifs stratégiques et les indicateurs de rendement retenus correspondent aux activités d'entreprise du BT. De plus, soulignons que les cadres supérieurs au Bureau ont réuni les conditions gagnantes et les leçons tirés d'organisations qui ont mis en oeuvre un système de mesure du rendement.

Les vérificateurs ont discuté des observations de vérification et des recommandations formulés dans le présent rapport avec tous les membres de l'équipe de gestion au BT. La gestion était généralement d'accord avec les observations faites sur les enjeux qui furent étudiés dans le cadre de notre vérification. Dans plusieurs cas, la gestion du BT avait déjà mis en oeuvre certaines des mesures correctrices contenues dans le rapport de vérification avant même sa publication.

Recommandations

Il est recommandé que:

1. *que les cadres du BT fixent une cible pour chacun des indicateurs de rendement contenu dans le Cadre de mesure de rendement. Ces cibles devront par la suite être transposées dans les objectifs annuels de travail des Directeurs de services et de leurs chefs. et*
2. *Le Bureau aurait avantage à développer une formule de calcul qui décortique le prix de revient de chacune des activités accomplies dans la traduction d'un ouvrage, autant à l'interne qu'à l'externe, en faisant intervenir, entre autres, des données contenues dans le*

SGA. Les frais généraux engendrés par de telles activités devraient également être pris en considération. Ceci devrait permettre l'identification d'éléments où il est encore possible de réaliser des économies.

3. *améliorer la qualité de l'information de prix de revient disponible à des fins de gestion. Le Bureau aurait grandement avantage à exploiter les données du SGA en complémentarité avec les informations déjà disponibles dans les tableaux de bord de gestion.*
4. *que les DSP puissent avoir à leur disposition des ressources leur permettant de procéder à des analyses stratégiques de l'information contenue dans les différents systèmes d'information. On pourrait analyser la possibilité que ces ressources soient détachées de la Direction des Finances du Bureau.*
5. *le Bureau accorde une attention accrue sur la gestion et la perception des comptes en souffrance. Ceci devrait constituer une préoccupation importante des gestionnaires du Bureau.*
6. *En analysant l'environnement externe du Bureau, il nous semble important que le Bureau continue à jouer un rôle de premier plan dans l'internationalisation des ses opérations de façon à protéger l'industrie canadienne de la traduction de l'envahissement de leur marché par des firmes étrangères. Ceci pourrait permettre éventuellement de créer ou de maintenir des emplois de qualité pour les Canadiens.*
7. *La haute gestion du ministère devrait considérer la possibilité d'appuyer financièrement la démarche entreprise par le Bureau de la traduction d'assurer la relève en traduction et de favoriser la création d'emplois recherchés pour la jeunes Canadiens.*

1 Introduction

1.1 Autorisation du projet

Cette vérification fait partie du Plan de vérification et d'examen de la Direction générale de la vérification et de l'examen (DGVE), lequel a été avalisé par le Président du Comité de la vérification et de l'examen (CVE) en février 1998.

1.2 Objectifs et portée

La vérification visait à examiner si:

- ↗ le système de mesure de rendement mis en place par le Bureau est constitué d'un ensemble d'indicateurs de rendement pertinents et utiles au suivi de gestion et à la reddition de compte. Pour être pertinent, ce cadre de mesure du rendement doit inclure des mesures financières complétées par des mesures opérationnelles sur la satisfaction des clients et sur le fonctionnement interne.
- ↗ Ces mesures doivent aussi couvrir tous les aspects du rendement tel que contenu dans le Plan d'affaires du Bureau, en convergeant notamment sur :
 - les objectifs, l'énoncé de la stratégie, les initiatives clés et les résultats escomptés;
 - ✓ le rendement de la qualité des activités axé sur le service à la clientèle face à la qualité des produits et des services, ainsi que sur les modes de prestation de services;
 - ✓ les besoins fonctionnels qui sous-tendent le rendement organisationnel, comme l'efficacité ou le cadre financier des activités, la technologie de l'information;
 - ✓ les mesures de la santé organisationnelle qui portent sur l'innovation, la satisfaction et le perfectionnement des employés.
- ↗ L'information sur le rendement est fiable et crédible au chapitre de la communication des attentes et du rendement et des réalisations du Bureau.

1.3 Contexte

Soucieuse d'améliorer leur rendement, maintes organisations adoptent de nouvelles techniques de gestion. Souvent, toutefois, elles négligent de modifier leur système de gestion du rendement suffisamment en profondeur pour l'adapter aux exigences associées à l'environnement, à leurs nouveaux besoins et aux relations et événements. La tendance actuelle de recherche de performance et de profit, les contraintes budgétaires et les exigences croissantes d'efficacité des services doivent amener les gestionnaires du Bureau à faire le monitoring et à

Vérification des indicateurs de rendement au Bureau de traduction

rendre compte des résultats, des activités et de l'utilisation des ressources de façon plus rigoureuse et régulière.

Pour être en mesure de suivre son rendement, nous avons examiné si le Bureau s'est doté d'un système de mesure de rendement propre à satisfaire aux exigences d'imputabilité administrative et parlementaire ainsi qu'à appuyer la gestion quotidienne de ses affaires internes dans une perspective de gestion stratégique et d'amélioration continue.

2 Enjeux examinés au cours de la phase de l'examen détaillée

2.1 Introduction

Suite aux travaux effectués au cours de la phase de l'étude préliminaire, il a été décidé de poursuivre nos travaux avec la phase de l'examen détaillé. Au cours de cette phase, nous avons été en mesure d'accorder une attention particulière à certains enjeux de gestion reliés à la mise en oeuvre du cadre de reddition de comptes au Bureau de la traduction. Une description des enjeux examinés est présentée dans les paragraphes ci-dessous:

Certains facteurs de réussite déterminants, identifiés par le Bureau, ne semblaient pas avoir été accompagnés de cibles quantifiables. Par exemple, l'augmentation désirée de productivité ne semblait pas avoir été identifiée, la réduction souhaitée de frais généraux n'était pas quantifiée, le niveau désiré d'accroissement de la part de marché n'était pas identifié, le degré souhaité de satisfaction de la clientèle ne semblait pas avoir été identifié.

Nous avons décelé de la confusion lors de l'utilisation, par les gestionnaires du Bureau, de termes reliés à la gestion axée sur les résultats, la comptabilité de prix de revient, les notions de coûts directs et indirects, les inducteurs de coûts.

Le système d'information de gestion ne permet pas de connaître le prix de revient de chacune des activités accomplies par les traducteurs. De plus, on ne s'entend toujours pas sur la répartition des coûts indirects.

L'organisation des fonctions relatives à la comptabilité financière et de prix de revient, au Bureau, est relativement complexe.

Les gestionnaires du Secteur de l'Exploitation devraient disposer de plus d'informations de prix de revient pour leur faciliter la prise de décisions.

Peu de ressources semblent être consacrées à la fonction «Analyse stratégique de l'information». Par exemple, les directeurs de services n'ont pas à leur disposition une fonction d'analyse de prix de revient qui leur permettrait de procéder à diverses études de rentabilité ou de prix de revient. Par contre, une conversation avec le Directeur des Finances révèle qu'au sein de son service, il y aurait des ressources compétentes disponibles pour procéder à de telles analyses visant à aider les gestionnaires du Secteur de l'Exploitation.

Au cours de la phase de l'examen détaillé, les vérificateurs ont appliqué un ensemble de critères de vérification qui ont porté sur les domaines suivants, à savoir:

1. *Décrire le contexte et les stratégies adoptées* - S'assurer que la mission, les objectifs de l'organisation, les stratégies et les facteurs de réussite déterminants du Bureau soient compris

Vérification des indicateurs de rendement au Bureau de traduction

par tous les gestionnaires et les employés de tous les secteurs de l'organisation et que ces derniers se les ont appropriés.

2. ***Énoncer clairement le rendement escompté*** - S'assurer que les attentes en matière de rendement soient énoncées avec clarté et précision par la haute gestion du Bureau et qu'elles soient communiquées dans tous les secteurs de l'organisation.
3. ***Communiquer les réalisations en matière de rendement, en fonction des attentes*** - S'assurer que les réalisations soient comparées aux attentes.
4. ***Communiquer de l'information sur le rendement qui soit équilibrée et fiable*** - S'assurer que l'information dont on fait état en matière de rendement soit compréhensible, pertinente, équilibrée et fiable.

3 Constatations, Conclusions et Recommandations

3.1 Profil, mission, objectifs stratégiques et indicateurs de rendement au Bureau

3.1.1 Profil

Le Bureau de la traduction est devenu un organisme de services spéciaux (OSS) en avril 1995. Bien que les services de traduction (dans les deux langues officielles et dans plus de cent langues étrangères) offerts par le Bureau aux autres ministères et organismes fédéraux soient devenus facultatifs et fournis selon le principe du recouvrement de coûts, le BT demeure le fournisseur exclusif de services de traduction et d'interprétation au Parlement, ces services étant financés au moyen de crédits parlementaires. Il continue aussi d'uniformiser la terminologie utilisée au sein de l'administration publique fédérale.

3.1.2 Mission

Le Bureau a comme mission d'offrir des services de traduction et d'interprétation au Parlement et aux institutions publiques afin de les aider à servir les Canadiennes et les Canadiens en langues officielles et en d'autres langues, et assurer la normalisation et la diffusion de la terminologie au sein de la fonction publique fédérale.

3.1.3 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques contenues dans le Plan d'entreprise du Bureau de la traduction, pour l'exercice financier 1998-1999, sont les suivants:

- ✓ Atteindre le seuil de rentabilité d'ici le 31 mars 2002.
- ✓ Offrir à prix raisonnables des produits et des services de qualité répondant aux besoins particuliers des clients.
- ✓ Fidéliser la clientèle, accroître la part du marché fédéral détenue par le Bureau de la traduction,
- ✓ Renforcer le sentiment d'appartenance des employés par le partenariat et la reconnaissance
- ✓ Préparer la relève en traduction, en interprétation et en terminologie, en partenariat avec l'industrie, les collèges et universités et les autres ministères fédéraux.
- ✓ Offrir des produits et des services terminologiques de qualité qui répondent aux besoins particuliers de la fonction publique fédérale.

3.1.4 Indicateurs de rendement retenus par le Bureau

Il est capital de choisir le meilleur ensemble possible d'indicateurs de rendement pour garantir que les résultats escomptés se matérialiseront. Pour être capable de mesurer sa performance et de poursuivre chacun des objectifs stratégiques qu'il s'est fixés, le Bureau a identifié les facteurs de réussite déterminants suivants:

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS DE RENDEMENT
Atteindre le seuil de rentabilité d'ici le 31 mars 2002	Maintenir sa part de marché Augmenter la productivité Réduire les frais généraux
Fidéliser la clientèle, accroître la part du marché fédéral détenue par le Bureau de la traduction, établir des relations d'affaires fructueuses avec les provinces, l'entreprise privée et les organismes internationaux	% de clients stables % de clients à risque Évolution du chiffre d'affaires annuel: - fédéral, - provincial, - secteur privé, - international
Offrir à prix raisonnables des produits et des services de qualité répondant aux besoins particuliers des clients.	Nombre de clients Degré de satisfaction des clients Services offerts répondent aux besoins des clients
Renforcer le sentiment d'appartenance des employés par le partenariat et la reconnaissance	Application du régime d'incitatifs Esprit d'équipe Moral des troupes (enquête interne) Nombre de griefs
Préparer la relève en traduction, en interprétation et en terminologie, en partenariat avec l'industrie, les collèges et universités et les autres ministères fédéraux.	Nombre de recrues au Bureau Évolution de l'âge moyen des TR Nombre d'étudiants inscrits aux programmes universitaires/ collégiaux de traduction/interprétation Pourcentage du volume d'affaires confié à l'entreprise privée
Offrir des produits et des services terminologiques de qualité qui répondent aux besoins particuliers de la fonction publique fédérale.	Réussite de l'implantation d'une version à jour de Termium Degré de satisfaction de la clientèle Nombre d'utilisateurs de TERMIUM

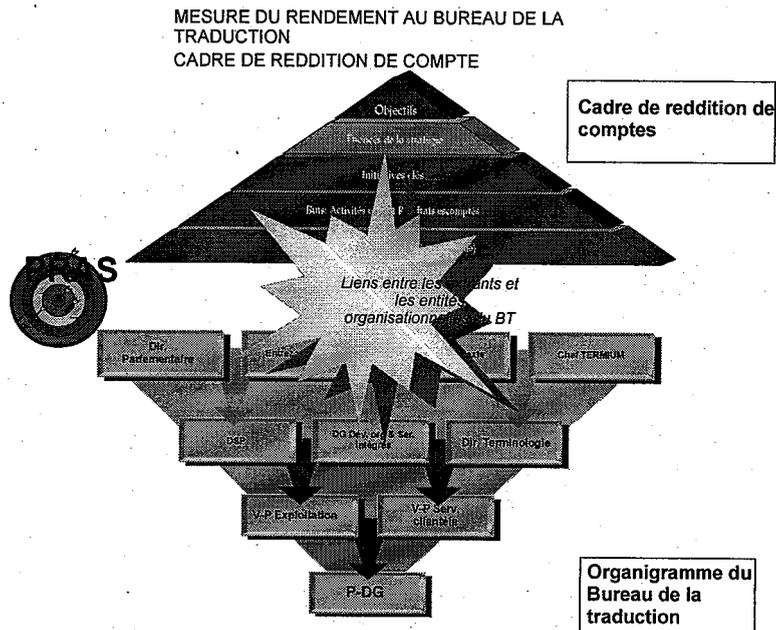
Au cours du projet de vérification, le Directeur général, Développement de l'organisation et des Services intégrés nous a donné l'opportunité de commenter le document qui traitait de la mesure de la performance au Bureau de la traduction, lequel a fait l'objet d'une présentation au Comité d'affaires de TPSGC en février 1999. Le document fournit en rétrospective une mine

d'informations intéressantes sur la performance financière et opérationnelle du Bureau, volume d'affaires et les chiffres de vente à l'appui, l'évolution et la composition de sa clientèle ainsi que la démographie des traducteurs.

Conclusion

Le Bureau dispose d'un énoncé de mission, d'objectifs stratégiques et d'un plan d'entreprise qui ont été largement diffusés. De plus, il s'est doté d'un cadre de reddition de compte qui a reçu l'aval de la haute direction de TPSGC. La mission, les objectifs et énoncés stratégiques du Bureau sont interreliés. Tous les gestionnaires consultés au cours de la vérification connaissaient le contenu du plan d'entreprise du Bureau et nous sommes d'avis qu'ils se sont appropriés les objectifs stratégiques énoncés pour le Bureau.

Les objectifs stratégiques du Bureau quant à eux sont exprimés de façon claire et précise sur les résultats qui doivent être atteints. Il est acquis par les gestionnaires consultés que la pérennité de l'organisation est conditionnelle à ce que le Bureau atteigne le seuil de rentabilité d'ici au 31 mars 2002 et qu'un arsenal de moyens pour y parvenir.



3.2 Cadre de mesure du rendement

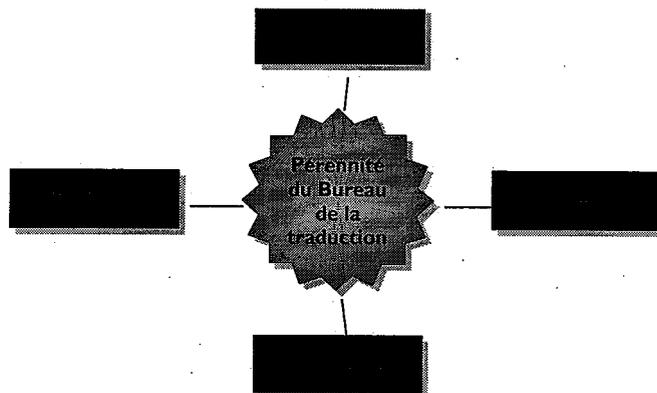
«Chaque organisation doit se doter et communiquer les mesures de rendement qui sont à l'image de sa stratégie d'entreprise particulière.»

Traduction libre - Dr. Robert S. Kaplan, Harvard Business School

Au BT, les cadres supérieurs se sont activement impliqués et ont tous participé à l'élaboration du cadre de mesure du rendement. Ceci a fait en sorte que dans sa forme actuelle, le cadre énonce de façon claire et précise la mission d'entreprise du BT ainsi que les six grandes familles d'objectifs stratégiques. De l'avis même des vérificateurs, le système de mesure du rendement mis de l'avant au BT est porteur de succès car il existe un fil conducteur entre la mission, les objectifs stratégiques et les indicateurs de rendement retenus.

Nous avons été à même de constater que le système de mesure du rendement mis au point au BT fait partie intégrante du processus de gestion en vigueur au sein de cette organisation. En effet, lorsqu'on examine les indicateurs de rendement retenus, nous y retrouvons la notion de pointage équilibré qui rend à la fois compte de différentes perspectives financière, de l'efficacité économique, de la valorisation des ressources humaines et la légitimité de l'organisation. Ces indicateurs convergent vers la pérennité du BT.

LES AXES ESSENTIELS À LA SURVIE DU BUREAU DE LA TRADUCTION



Toutefois, au Secteur de l'exploitation, parmi les neuf (9) chefs de services rencontrés au

cours de la phase de l'examen détaillé, aucun d'entre eux ne connaissait les facteurs de réussite déterminants (appelés par le vérificateur - Indicateurs de rendement) contenus dans le cadre de mesure du rendement du BT. Ils ont de plus mentionné ne les avoir jamais vus sous la forme schématisée qui a été présentée devant le Comité d'affaires de TPSGC. Au cours de ces rencontres, ces derniers ont admis reconnaître les six familles d'indicateurs reliés aux objectifs stratégiques du BT qui étayaient la mission générale du BT et d'en avoir entendu parler, sous une forme ou une autre, lors des nombreuses communications faites par les cadres du BT.

Certains d'entre eux ont même demandé au vérificateur de s'en faire une copie afin de se les approprier et de les «opérationnaliser» dans le cours normal des opérations de traduction de leur service. Ces derniers sont également d'avis que le cadre de mesure du rendement s'avérera un outil utile lors de l'exercice des plans d'affaires, activité qui se déroulait lors de la phase de l'examen détaillé.

Par ailleurs, le vérificateur a noté que chacun des facteurs de succès devraient être assorti d'une cible à atteindre. Les chefs ont aussi reconnu l'avantage d'établir des cibles. Elles leurs permettraient de mieux orienter leurs actions vers l'atteinte des cibles, et par la même occasion, de répartir de façon plus judicieuse les ressources mises à leur disposition. Les cibles devraient de plus faire partie des objectifs annuels de travail qui sont fixés individuellement aux directeurs et chefs de services. Lors de la divulgation des résultats de vérification, la haute gestion du BT a admis que la fixation et la communication des cibles constituaient la prochaine étape dans la mise en oeuvre du cadre de mesure du rendement.

Notre revue des documents qui ont servi à l'élaboration des plans d'affaires du Secteur de l'exploitation pour l'exercice 1999-2000 nous a révélé qu'il est dans l'intention de la direction de fixer des cibles opérationnelles à chacune des directions pour s'assurer de l'atteinte globale des indicateurs de rendement que le Bureau s'est fixés.

3.3 Implication des gestionnaires

L'implication des gestionnaires intermédiaires demeure un des meilleurs moyens pour faire naître au sein d'une organisation une culture de gestion qui deviendra par la suite propice à la mesure du rendement. Lorsque les gestionnaires intermédiaires participent à l'élaboration du cadre de mesure du rendement, cela favorise leur appropriation du système de mesure du rendement.

Au cours de la dernière année, le Secteur de l'exploitation a comblé ses cinq postes de Directeur. Tous s'accordent pour dire que ces postes sont d'une importance névralgique afin de faire progresser le dossier de l'autosuffisance financière du BT. Tous les postes ont été comblés par des employés qui comptent plus de 20 années d'expérience au BT. En effet, ils ont été recrutés par le BT à l'aube de leur carrière en traduction.

Ils ont fait preuve de grande loyauté envers le BT en y consacrant leur carrière entière. Aujourd'hui, ils se sont hissés au sommet de leur art et sont en mesure de poser des actes de gestion très éclairés qui reposent à la fois sur leur connaissance intime des opérations et les valeurs organisationnelles tout en tenant compte de l'évolution temporelle du BT. Un Vice président rencontré au cours de nos travaux a admis qu'il aurait été difficile voir même hasardeux, pour le BT de franchir ses premières années d'existence en tant qu'OSS sans pouvoir compter sur la mémoire collective, le flair et l'intuition des Directeurs. Ce sont eux qui ont permis aux cadres de jeter les bases de l'organisation à une époque où l'information était encore fragmentaire et limitée.

Au cours de nos consultations avec les Directeurs de l'Exploitation, il ont admis ne pas se sentir membres à part entière de l'équipe de gestion des opérations du BT au même titre que leurs collègues de la Terminologie et du Parlementaire. À notre avis, les Directeurs de l'Exploitation détiennent une information stratégique des opérations de traduction au BT. Leur absence au sein de l'équipe de la haute gestion du Bureau de la traduction prive cette collectivité d'une information stratégique lors de la prise de décision.

Recommandations

Il est recommandé:

1. *que les cadres du BT fixent une cible pour chacun des indicateurs de rendement contenu dans le Cadre de mesure de rendement. Ces cibles devront par la suite être transposées dans les objectifs annuels de travail des Directeurs de services et de leurs chefs. et*
2. *que la PD-G élargisse son Comité de gestion opérationnelle afin de permettre l'intégration des Directeurs du Secteur de l'Exploitation au sein de l'équipe des cadres du BT.*

3.4 Leadership de l'équipe de gestion

«Seuls les objectifs qui font l'objet de mesure seront atteints».

Traduction libre - American Society for Public Administration (1996)

Performance Measurement: A work in Progress

Les efforts que déploie le Bureau de la traduction pour trouver des moyens plus efficaces de fournir ses services donnent lieu à de nombreux défis. Des initiatives telles que celles consistant à diversifier les modes de prestation de services et la pratique de l'optionnalité représentent aussi un défi, car les ministères peuvent dorénavant utiliser des ressources de l'extérieur pour répondre à leurs besoins de traduction. Sur le plan stratégique, le Bureau se prépare à relever de nouveaux défis en se repositionnant, en élargissant son marché et en s'appêtant à mieux répondre aux besoins des clients et en mettant davantage l'accent sur le service.

Les travaux de vérification ont relevé que la haute gestion du Bureau avait exercé un solide leadership dans la poursuite des objectifs de rendement établis par le Bureau.

Le développement, la mise en oeuvre et le maintien d'un système de mesure du rendement et de gestion axée sur les résultats représentent un engagement important de la part d'une organisation. Au cours de la vérification, nous avons relevé que l'équipe de gestion au Bureau de la traduction (BT) est composée de membres aguerris capables de mettre en oeuvre le cadre de mesure du rendement qui devrait permettre l'atteinte des objectifs stratégiques visés par le BT.

Vérification des indicateurs de rendement au Bureau de traduction

Aux dires de tous les employés consultés au cours de la vérification, ces derniers ont mentionné que les cadres du BT ont été capables de réunir les conditions gagnantes pour mettre en oeuvre un cadre de mesure de rendement, telles:

- la communication ouverte auprès des employés concernant les réalisations et les progrès qui convergent vers l'atteinte des objectifs stratégiques du BT;
- la mise en oeuvre de mesures de rendement positives, orientées vers l'avenir punitives qui caractérisent les organisations en mode d'apprentissage continue,
- le programme des incitatifs monétaires à la productivité.

La direction du Bureau n'a pas ménagé les occasions de communiquer la performance du BT lors des réunions avec les employés. Dans une édition spéciale du *Journal* publiée en février dernier, la PD-G dressait pour 1998-99 un autre bilan positif des réalisations au Bureau de la traduction ainsi que les défis qui attendent l'ensemble des employés du BT.

La transition du BT en OSS a engendré des bouleversements majeurs pour toute l'organisation et nécessité l'élaboration d'une nouvelle philosophie d'entreprise. Devant l'ampleur du défi, les cadres du BT se sont pris en mains afin de gérer ce changement radical et en profondeur.

Dans cette démarche visant à gérer le changement, les cadres du BT ont démontré beaucoup d'ingéniosité dans la mise en oeuvre d'activités visant à maintenir la santé de l'organisation. *La Journée Internationale de la Traduction*, la publication du *Journal*, *les Jérômiades*, *Le Journal en Ligne*, *Le Gala*, *Le Communiqué VP* sont tous des exemples de gestes concrets qui furent posés par la gestion en vue de dispenser une information de qualité à tous les employés. En bref, le BT a tenté de valoriser la démarche qui consiste à tirer profit de ses expériences, à connaître et à comprendre son environnement et à apprendre à s'adapter au changement.

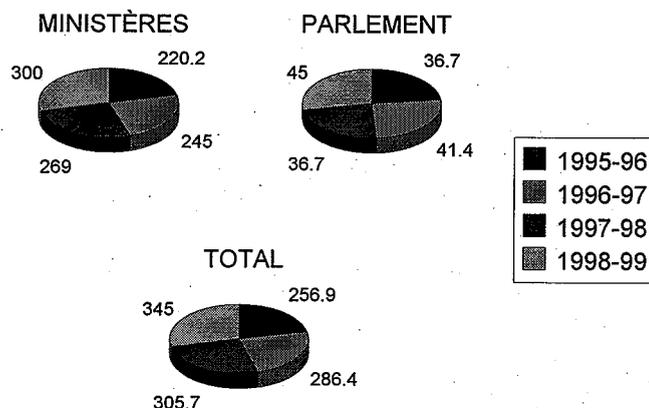
Il faut aussi reconnaître la rapidité avec laquelle le personnel a procédé à la mise en oeuvre du système de mesure du rendement au BT. En effet, toutes les parties prenantes du BT ont reconnu le sens d'urgence lors de la mise en oeuvre du cadre de mesure du rendement. Très tôt après être devenu un OSS, ces derniers ont ressenti le besoin d'un cadre de mesure du rendement pour assurer la survie de l'organisation, de continuer d'être à l'avant-garde du marché de la traduction et d'être capable de faire le lien entre la mission du BT, les objectifs stratégiques, les indicateurs de rendement et les actes de gestion qui sont posés.

3.5 Rétrospective de certains accomplissements du Bureau

Force est de constater que le Bureau a su, depuis le 1er avril 1995, date à laquelle il devenait un OSS, tirer son épingle du jeu malgré l'optionnalité de ses services. Même si ses services sont maintenant facultatifs, l'analyse du volume de mots traduits par le Bureau depuis les 4 dernières années révèle des hausses constantes et ce, à chaque année. Au cours de l'année 1998-99, le

Bureau a connu une hausse d'environ 13% du nombre de mots traduits par rapport à l'année précédente.

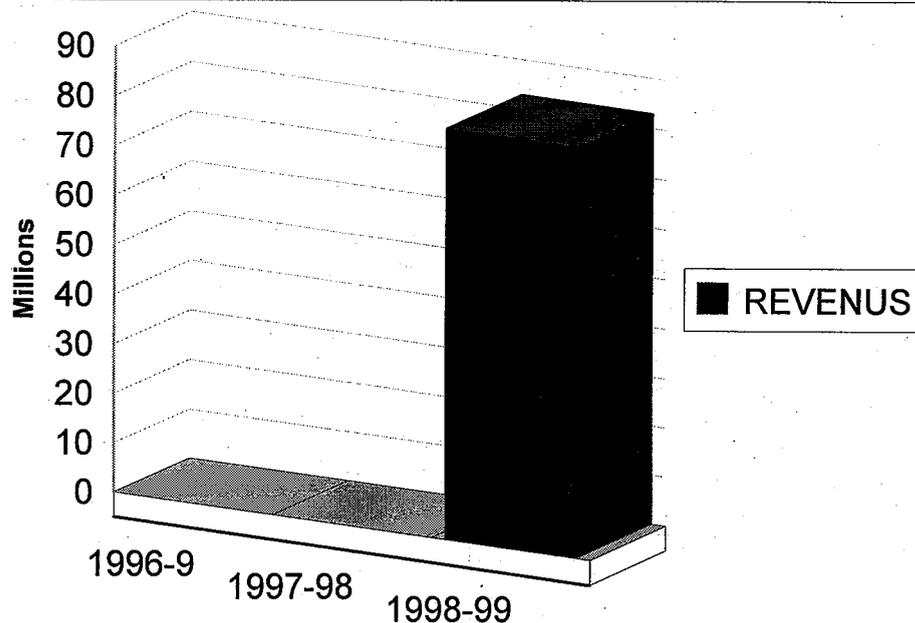
ANALYSE DU VOLUME DE MOTS TRADUITS



Actuellement, le volume de mots traduits est plus élevé qu'à l'époque où les ministères-clients devaient obligatoirement faire affaires avec le Bureau. Selon nos discussions avec le Vice-président, Services à la clientèle, ce dernier estimait la part de marché de la traduction en langues officielles détenue par le Bureau à environ 70% du marché du gouvernement fédéral.

Ainsi, pour l'exercice terminé le 31 mars 1999, le Bureau a traduit près de 358 millions de mots et son chiffre d'affaires atteindra près de 83,5 millions de \$, pour une hausse d'environ 13% par rapport à 1997-98

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Au cours de l'exercice 1998-99, le Bureau traitera près de 200 000 demandes de traduction alors qu'il en a traité 145 654 en 1997-98, soit une hausse d'environ 35% du nombre de demandes de services. La traduction effectuée pour le compte des divers ministères, organismes du gouvernement fédéral et au Parlement représente environ 97,7% du volume de traduction du Bureau.

3.6 Réingénierie des processus d'affaires du Bureau

Tout en ayant démontré sa capacité d'augmenter son chiffre d'affaires, le Bureau devait aussi effectuer une ponction importante dans sa consommation de frais généraux. Ainsi, des efforts importants ont été effectués au cours des dernières années pour réduire le nombre de palliers hiérarchiques de même que celui des chefs de services. L'exercice de réingénierie qu'a constitué le projet «À nous l'avenir» a contribué à accroître l'efficacité et à réduire les coûts d'opération du Bureau.

Les objectifs poursuivis par le groupe de réingénierie visaient l'optimisation de la gestion de la charge de travail, la diminution du nombre de rôles assumés par les traducteurs, la réduction des coûts de contrôle de la qualité, l'optimisation de l'exploitation des ressources documentaires et terminologique et le travail en équipe. Plusieurs postes non TR (répartiteur, conseiller à la clientèle, correcteur d'épreuves, appui professionnel) ont été créés visant ainsi à augmenter la productivité des traducteurs. La mise en place, le 1er décembre dernier, du régime d'incitatifs monétaires est aussi étroitement liée aux objectifs de rentabilité du Bureau.

Le Bureau récolte les effets des diverses mesures visant à augmenter le rentabilité. D'ailleurs, selon les informations fournies par le Bureau, la productivité des traducteurs a augmenté d'environ 15% par rapport à celle de 1997-98.

3.7 Coûts reliés à la main-d'oeuvre directe de traduction

Les traducteurs ont maintenant pour objectif de générer fois leurs salaires et un grand nombre d'entre eux ont déjà atteint ce seuil. En générant fois leur salaire, ceci suppose que les traducteurs pourront produire en moyenne mots par année et chacun d'entre eux générera ainsi en revenus (soit mots X cents par mot traduit). Ainsi, le salaire annuel moyen d'un traducteur se situant à 52 500\$, le coût de main-d'oeuvre directe de traduction d'un mot à l'interne se situe donc à en tenant compte d'un facteur de pour le coût des bénéfices marginaux. L'objectif visé par le Bureau se situe à . Le Bureau pourrait donc introduire une notion de «coûts standards à l'interne» et pourrait ainsi analyser les écarts qui pourraient subsister avec les coûts réels.

L'analyse des tableaux de bord de gestion produits par la direction du Développement de l'entreprise révèle que la productivité des TR traduisants pour la période de 11 mois terminée le 28 février 1999 se situait à en baisse par rapport à à la fin de l'année précédente. La masse salariale TR s'est accrue en raison, d'une part, de la hausse de salaire consentie dans la

nouvelle convention collective et, d'autre part, du recrutement d'une centaine de nouveaux TR qu'il faut encadrer ce qui a des effets sur la productivité.

3.8 Coûts directs de la sous-traitance

Dans une même foulée, le Bureau pourrait aussi établir un «coût standard du mot traduit à l'externe» en déterminant le coût moyen du mot payé aux pigistes. Actuellement, l'objectif visé pour le prix de revient du mot traduit à l'externe est de ___ cents. Ainsi, les centres de responsabilité pourraient utiliser ce montant comme un «coût standard» et toute déviation défavorable par rapport aux standards pourrait être analysée et les mesures à prendre pour corriger le tir.

Notre analyse des tableaux de bord de gestion produits pour la période terminée le 31 décembre 1998 révèle que le coût direct moyen du mot traité à l'externe se situe à environ [] par rapport à l'objectif visé de []. Cet écart défavorable peut être expliqué partiellement par le jeu de l'offre et de la demande, cette dernière dépassant de beaucoup la première et résultant en une hausse des prix du marché.

Pour l'exercice 1998-99, près de 40% des revenus de traduction du Bureau seront produits à l'externe. Le taux d'affermage est remonté à ce qu'il était avant que le Bureau ne devienne un OSS. En fait, l'augmentation marquée de la demande de traduction est pratiquement toute absorbée par la pige. Les dépenses de contrats de sous-traitance devraient s'élever à près de 22 millions de \$ pour 1998-99.

3.9 Formule de calcul de coût des activités de traduction

Au moment de publier le rapport de l'étude préliminaire de vérification, nous avons fait remarquer que le Bureau n'avait toujours pas retenu une formule de prix de revient du mot traduit à l'interne et à l'externe, l'allocation des frais généraux restant toujours problématique.

Cependant, au cours de la phase d'examen détaillé, le Directeur général, Développement de l'organisation et des Services intégrés nous a présenté un modèle qui a retenu l'aval des divers secteurs de Bureau.

Nous avons également remarqué que le Bureau tend de plus en plus à délaisser la facturation au mot. L'intention est de passer à un mode de facturation horaire le plus vite possible.

Recommandation

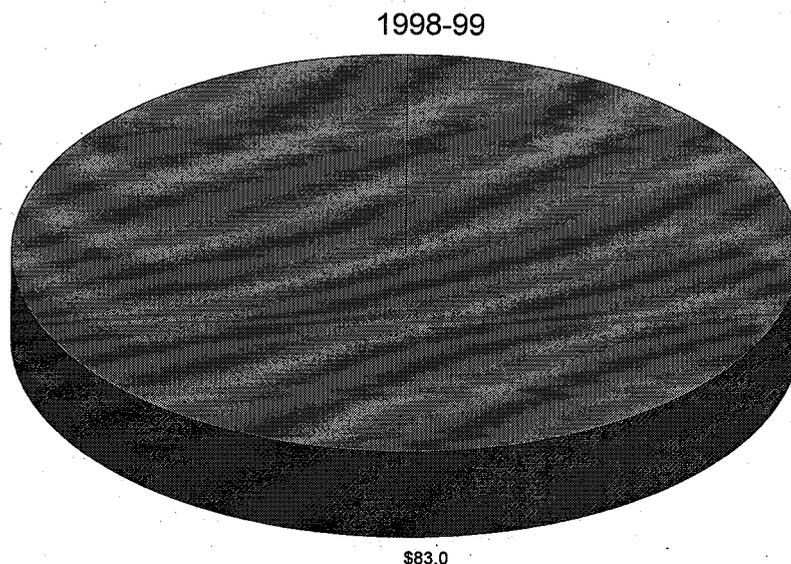
3. *Le Bureau aurait avantage à développer une formule de calcul qui décortique le prix de revient de chacune des activités accomplies dans la traduction d'un ouvrage, autant à l'interne qu'à l'externe, en faisant intervenir, entre autres, des données contenues dans le*

SGA. Les frais généraux engendrés par de telles activités devraient également être pris en considération. Ceci devrait permettre l'identification d'éléments où il est encore possible de réaliser des économies.

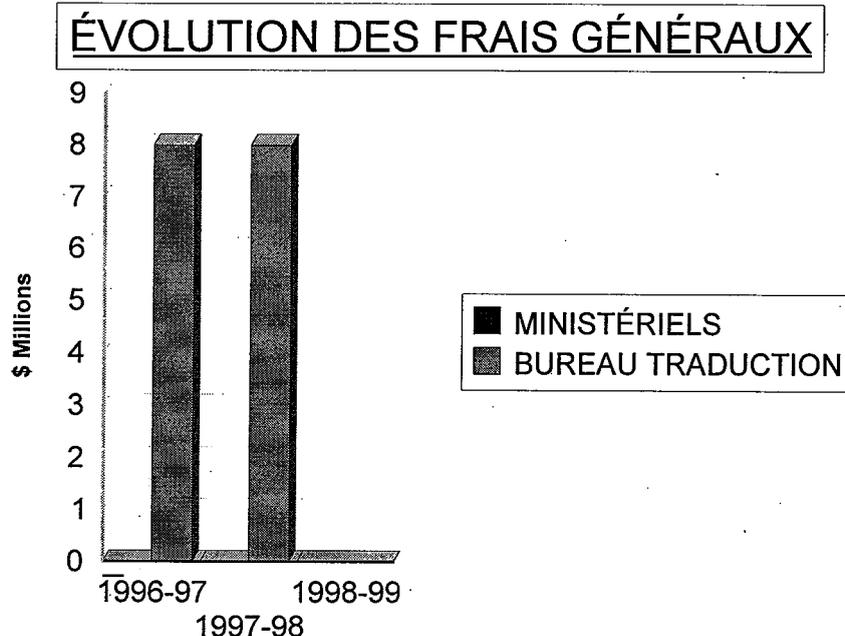
3.10 Méthode de répartition des frais généraux

Dans ce même rapport, nous avons également fait remarquer que la méthode utilisée pour répartir les frais généraux du Bureau qui était basée sur le nombre de TR travaillant dans un service aurait avantage à être revue car elle pénalisait grandement les services qui avaient peu recours à la pige. Nous avons proposé que le Bureau étudie la possibilité de répartir les frais généraux en fonction d'une méthode basée plutôt sur les dollars de ventes budgétées pour chacun des services. Il est important de mentionner, à ce stade-ci, qu'il n'existe pas de méthode vraiment parfaite pour répartir les frais généraux.

COMPARAISON DES FRAIS GÉNÉRAUX PAR RAPPORT AUX REVENUS



Au cours de la phase d'examen détaillé, les Services intégrés ont développé une méthode basée sur le nombre de TR à l'interne et le nombre équivalent de TR-pigistes. Cette méthode s'apparente à ce que nous proposons. En utilisant cette clé de répartition des frais généraux, certains centres de responsabilité ont vu leur marge de contribution passée du côté positif au négatif.



Nous avons aussi remarqué que certains services se targuaient de réaliser un profit même si le Bureau était pour enregistrer une perte d'environ 9 millions de \$. Il est ainsi important que le Bureau répartisse les frais généraux à chacun des services afin qu'ils ne les perdent pas de vue et qu'ils se rappellent que la bataille n'est pas tout à fait gagnée.

En 1998-99, pour chaque dollar de vente, il en coûtait _____ \$ en frais généraux ministériels et du siège-social du Bureau. Pour l'année 1997-98, ce rapport s'établissait à _____ cents en frais généraux pour chaque dollar de ventes. Ainsi, pour l'année 1998-99, le Bureau a réussi à diminuer les frais généraux de 1,1 millions de \$ par rapport à 1997-98.

3.11 L'organisation de la fonction financière

L'organisation de la fonction financière au Bureau est relativement complexe. Actuellement, les responsabilités sont partagées entre les Services intégrés et le Secteur de l'Exploitation.

D'une part, le Directeur des Finances du Bureau, qui assume les responsabilités relatives à la comptabilité financière (i.e. gestion et contrôle budgétaire, comptes à payer, comptes recevables, contrôles financiers, production des états financiers internes, etc.), lequel relève hiérarchiquement de la Direction générale des Finances de TPSGC, se rapporte fonctionnellement au Directeur général, Développement de l'organisation et des Services intégrés. L'information nécessaire à la préparation des états financiers internes du Bureau provient de plusieurs sources: du système ministériel CDFS pour les dépenses salariales et de fonctionnement tandis qu'au chapitre des revenus, les données sont extraites du SGA. Pour

assumer ces diverses responsabilités, la Direction des Finances du Bureau détient environ 12 ÉTP.

La responsabilité de définir une formule universelle de calcul du coût du mot traduit à l'interne ou à l'externe et les clés de répartition des frais généraux à utiliser incombent aux Services intégrés.

D'autre part, la responsabilité de produire les tableaux de bord de gestion, lesquels peuvent s'apparenter à des rapports produits selon les principes de la comptabilité de prix de revient, incombe à la Direction du Développement de l'entreprise du Secteur de l'Exploitation. Cette source d'information est la plus utilisée du côté des directeurs du Secteur de l'Exploitation et est essentielle à la bonne marche de ses opérations.

3.12 Nécessité d'améliorer la fonction «Comptabilité analytique de gestion»

*«En l'absence d'un étalon de mesure, il n'y a point de mesure;
sans la moindre mesure, il n'y a plus de contrôle!»*

Traduction libre - American Society for Public Administration (1996)

Performance Measurement: A work in Progress

La comptabilité analytique de gestion ou de prix de revient joue le rôle de pourvoyeur d'informations pour la prise de décision et la surveillance des coûts de revient. La comptabilité analytique doit être considérée comme un complément à la comptabilité financière et non un substitut. La comptabilité analytique permet de suivre plus intimement les opérations car elle identifie les coûts encourus pour réaliser une activité.

L'introduction d'une notion de coûts standards, autant pour la production à l'interne que pour celle effectuée par les pigistes, présente certains intérêts pour le Bureau, soit de permettre:

- 1- une valorisation rapide des travaux en cours et ce, à certains stades de la production;
- 2- la comparaison entre les coûts réels et les coûts standards;
- 3- de prendre des décisions et d'améliorer l'efficacité grâce à l'analyse des écarts qui doit être conçue de manière à associer écart et responsabilité.

Un écart peut se définir comme étant une différence entre une situation réelle et une situation prévue. Par exemple, il pourrait être intéressant pour la gestion du Secteur de l'Exploitation de connaître l'existence d'écarts par rapport à la productivité réelle et prévue, au coût standard moyen et du tarif payé aux pigistes, le % réel d'activités facturables versus celui prévu, le taux réel des frais généraux par rapport à celui imputé, etc. Ces informations devraient être disponibles lors de la publication des tableaux de bord.

L'information est la matière-première de la décision. La comptabilité analytique fournit de l'information de gestion qui permet notamment de chiffrer les différentes solutions ou opportunités qui s'offrent à la gestion du Bureau, par exemple:

- 1- l'identification des coûts standards de production, i.e. la composition du coût du mot à l'interne et à l'externe;
- 2- l'identification des clés de répartition des frais généraux à être absorbés par les différentes composantes du Bureau;
- 3- la comparaison des coûts réels aux cibles opérationnelles (coûts standards);
- 4- l'analyse et les raisons des écarts et la prise de décisions visant à rectifier le tir;
- 5- l'identification du seuil optimal de recours à la sous-traitance;
- 6- l'identification des produits à développer et ceux, au contraire, à freiner;
- 7- fournir des données essentielles pour supporter certaines initiatives prises par le Bureau (programme de stagiaires, v.g.) ou la décision de développer de nouveaux marchés.

Toutefois, l'information pour la variété et la multiplicité des décisions à prendre par les gestionnaires du Secteur de l'Exploitation n'est pas toujours disponible à même les tableaux de bord de gestion produits par la Direction du Développement de l'entreprise. Ainsi, les décisions à prendre doivent souvent être complétées par des études spéciales fondées en partie sur les coûts déterminés par les rapports issus de la comptabilité analytique de gestion ou du Système de gestion des activités (SGA), ou sur d'autres types de rapports financiers.

À l'heure actuelle, les directeurs de services professionnels (DSP), lesquels gèrent de véritables entreprises avec de 200 à 300 employés générant des volumes de ventes de 20 à 30 millions de \$, ne disposent pas, dans leur service, d'un analyste en comptabilité analytique leur permettant de procéder à diverses études de rentabilité ou de prix de revient ou à faire des simulations financières pour connaître les conséquences de certaines décisions qu'ils s'approprient à prendre. Les DSP s'en remettent aux tableaux de bord pour prendre leurs décisions et souvent sur leur instinct en raison de leurs grandes connaissances des affaires du Bureau.

3.13 Amélioration de la qualité de l'information pour la prise de décisions

Malgré que le contenu des tableaux de bord ait beaucoup été amélioré au cours des dernières parutions, les utilisateurs nous ont fait la remarque qu'ils sont souvent produits plusieurs semaines après la fin d'une période donnée, qu'ils sont incomplets, que les revenus y figurant ne sont pas établis en tenant compte des travaux en cours.

Dans un même ordre d'idées, l'exploitation des données contenues dans le (SGA) à des fins de gestion est peu répandue chez les DSP ou leurs chefs de service car ceux-ci ne disposent pas toujours du temps ou des connaissances suffisantes pour concevoir des rapports adaptés à leurs besoins particuliers.

À notre avis, le SGA regorge d'une foule de données intéressantes que le Bureau aurait grandement avantage à exploiter en complémentarité avec les informations déjà disponibles dans les tableaux de bord de gestion. Le SGA dispose, par exemple, d'une foule de données sur les activités facturables et non facturables accomplies par les traducteurs, les heures oisives, les heures consenties à l'administration de la sous-traitance. Ces données pourraient être analysées pour l'établissement du coût réel des activités de traduction, autant pour l'interne et l'externe. Des économies pourraient, par exemple, être réalisées en prenant des moyens pour augmenter le temps facturable des traducteurs.

Recommandations

Le Bureau de la traduction de concert avec ses partenaires de TPSGC devraient consentir les efforts jugés nécessaires pour:

4. *améliorer la qualité de l'information de prix de revient disponible à des fins de gestion. Le Bureau aurait grandement avantage à exploiter les données du SGA en complémentarité avec les informations déjà disponibles dans les tableaux de bord de gestion.*
5. *que les DSP puissent avoir à leur disposition des ressources leur permettant de procéder à des analyses stratégiques de l'information contenue dans les différents systèmes d'information. On pourrait analyser la possibilité que ces ressources soient détachées de la Direction des Finances du Bureau. -*
6. *que les gestionnaires du Secteur de l'Exploitation reçoivent de la formation en matière de comptabilité analytique de gestion.*

3.14 Gestion des comptes recevables

L'analyse des états financiers internes du Bureau, pour la période terminée le 31 octobre 1998, révélait que le solde des comptes à recevoir s'établissait à environ 25 millions de \$, ce qui est relativement important en comparaison avec le chiffre d'affaires annuel du Bureau qui avoisine les 83,5M\$. Nous n'avons pas poursuivi l'enjeu plus loin de façon à connaître la ventilation de ces comptes recevables, soit par client ou par secteur de responsabilité ni l'âge des comptes.

Le point que l'on veut surtout faire valoir à ce stade-ci est que les gestionnaires du Bureau ne se préoccupent pas de cet aspect important. La perception des comptes à recevoir devrait constituer une préoccupation importante pour chacun des gestionnaires du Bureau compte tenu des frais de financement à assumer (actuellement, le Bureau est dispensé de payer de tels frais) et de la possibilité que certains comptes ne puissent être éventuellement récupérés, ce qui pourrait avoir un effet néfaste sur la rentabilité du Bureau. Plus les comptes vieillissent, plus ils deviennent difficiles à recouvrer des clients.

Recommandation

7. *Il est recommandé que le Bureau accorde une attention accrue sur la gestion et la perception des comptes en souffrance. Ceci devrait constituer une préoccupation importante des gestionnaires du Bureau.*

3.15 Centre de profits et prix de cession interne

À l'heure actuelle, tous les centres de responsabilité du secteur de l'Exploitation sont considérés comme des centres de profits. Cette politique vise que chaque point de service absorbe une juste part des frais généraux qui lui revient.

Pour certains centres d'expertise comme ceux localisés dans les villes de Montréal ou de Québec et qui n'ont pas de ministères-clients à desservir en particulier, il n'existe pas de mesures financières qui inciteraient leurs collègues qui font affaires directement avec les ministères-clients à exporter la demande de traduction spécialisée ou, dans certaines occasions, leur surplus de demande. Comme la performance des centres de profits est mesurée notamment en fonction du profit généré, il serait plus rentable, dans le contexte particulier, pour eux d'exporter leur surplus de demande vers les pigistes du secteur privé, la marge de profit brut se dégageant d'une telle activité contribuerait à absorber leurs frais généraux.

Recommandation

8. *Il est recommandé que le Bureau songe à mettre de l'avant des prix de cession interne ce qui pourrait avoir pour effet d'enrayer les heures oisives que connaissent certains services sans affecter la marge de contribution des centres de responsabilité qui transfèrent leur surplus de demandes à l'intérieur de l'Exploitation.*

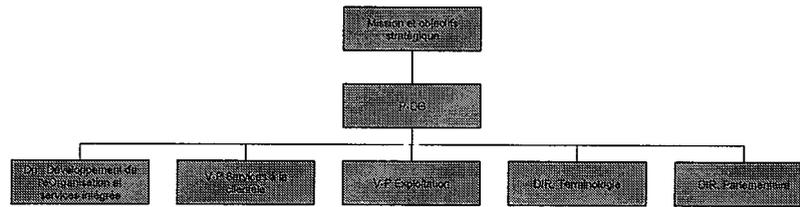
3.16 Détachement de traducteurs

La gestion du Secteur de l'exploitation devrait *statuer sur la convention comptable régissant la comptabilité des revenus qui sont générés par les professionnels de la traduction en détachement*

Vérification des indicateurs de rendement au Bureau de traduction

vers des centres de services en région mais dont le poste d'attache est ailleurs au Secteur de l'Exploitation. Dans de pareils cas, le vérificateur préconise que la région

Les fonctions de gestion au Bureau de la traduction



Fonctions de l'organisation

Planification stratégique	✓	✓	✓	✓	✓
Planification opérationnelle	✓	✓	✓	✓	✓
Organisation	✓	✓	✓	✓	✓
Direction	✓	✓	✓	✓	✓
Contrôle	✓	✓	✓	✓	✓

devrait encaisser la part des revenus qui sont générés par le fonctionnaire en détachement si elle doit nécessairement en assumer les coûts: de loyer, de fonctionnement, les coûts du soutien, d'affermage, etc

3.17 Planification stratégique

La planification stratégique est cette partie du cycle de la planification qui se consacre à fixer les orientations et les activités futures de l'organisation. Elle se manifeste après que l'organisation a procédé à l'étude approfondie des besoins/services de sa clientèle, de ses produits et de ceux de la concurrence, des technologies nécessaires, des ressources financières et le capital humain dont elle dispose pour faire en sorte qu'elle actualise sa compétence distinctive qui la démarquera des autres dans son segment de marché. Cette discipline de gestion permet de mettre en évidence les risques, les opportunités, les menaces et les choix qui seront les plus appropriés pour permettre à l'organisation d'assurer sa survie.

Au cours de notre vaste consultation avec tous les gestionnaires du BT, nous avons été à même de recenser les fonctions de gestion au Bureau de la traduction. Le tableau ci-dessous dresse la liste de ces fonctions de gestion par rapport à la structure organisationnelle du Bureau.

L'ensemble des gestionnaires consultés étaient très informés des activités de gestion qui se déroulent au BT dans les domaines de la planification, l'organisation, de la direction et du contrôle. Pour décrire les activités qui se retrouvent dans les diverses fonctions de gestion, nous les avons représentées sous forme graphique dans le tableau ci-dessous.

Ressources au Bureau de la traduction					Objectifs établis
	<i>Planification</i>	<i>Organisation</i>	<i>Direction</i>	<i>Contrôle</i>	
Ressources humaines	Etablissement des objectifs	Définition de l'organigramme	Délégation	Comparaison	Cible
Ressources financières	des politiques	des fonctions	Formation	Evaluation	
	des programmes	des tâches	Respect de la discipline	Suggestion	
	des budgets	de la voie	Participation	Interpétation	
	des échéanciers	hiérarchique	Réaction	Ajustement	
Ressources technologiques	des normes	Evaluation des tâches	Attributions des responsabilités	Correction	
	des prévisions	Centralisation	Coordination	Analyse	
	de la procédures	Recrutement	Leadership	Observation	
	des buts	Partage		Mesure du rendement	
Information	des plans	de l'autorité		Présentation des rapports sur les résultats	
		des responsabilités			

Par

ailleurs, nous avons relevé que certains gestionnaires manifestent de l'inquiétude devant l'absence d'un foyer central fort responsable de la planification stratégique. Selon eux ce champ d'expertise n'était pas encore occupé par un bureau de première responsabilité. Or, au cours de nos travaux nous avons remarqué que chacun des secteurs du Bureau effectuait sous diverses formes de la planification stratégique. En effet, chaque secteur au BT exerce une vigie sur des

domaines névralgiques de la traduction. À preuve, il est ressorti de cette activité de réflexion stratégique des projets concrets visant entre autres, à mettre sur pied, le programme de stagiaires en traduction ainsi que la traduction internationale.

Lorsque nous avons abordé le sujet avec la PDG, elle nous a confirmé que la planification stratégique était une fonction de gestion répartie dans chacun des secteurs de son organisation. Il revenait à chaque V-P ou DG de présenter au Directeur général, Développement de l'organisation et des Services intégrés un dossier sur des enjeux stratégiques précis afin qu'il puisse en coordonner la destinée et faire les représentations appropriées au Comité de gestion du BT. Une fois que le Comité de gestion du BT aura retenu l'initiative stratégique, il reviendra au DG, Développement de l'organisation et Services intégrés de coordonner la démarche auprès du Comité d'affaires de TPSGC. Bref, c'est au Directeur général, Développement de l'organisation et des Services intégrés à qui revient la responsabilité de coordonner la fonction de la planification stratégique pour l'ensemble du Bureau. Toutefois, plusieurs gestionnaires consultés au cours du projet ignoraient encore le rôle assumé par le DG, Développement de l'organisation et services intégrés.

Recommandation

9. *Il est recommandé que la P D G officialise et communique auprès de tous les gestionnaires, les fonctions de coordonnateur qui sont dévolues au DG du développement de l'organisation et des services intégrés en matière de planification stratégique au Bureau.*

3.18 La traduction internationale

«Une initiative est une désobéissance qui a donné d'excellents résultats»

Hervé Sériyex

A elles seules, ces initiatives sont les extrants d'une réflexion stratégique menée au cours des dernières années par les cadres exécutifs du BT qui ont identifié ces opportunités d'affaires pour assurer la pérennité de l'organisation. Ainsi, lors de sa création comme OSS, le Bureau a procédé à une analyse de la demande de traduction sur un horizon temporel de 5 ans. Il avait été perçu, à cette époque, que la part de marché gouvernemental occupée par le Bureau irait en déclinant et qu'une diversification vers le marché international pourrait être une avenue à considérer, compte tenu également de la mondialisation des marchés et de la possibilité que des firmes étrangères puissent envahir le marché canadien de la traduction.

Le Bureau a alors élaboré un scénario assez prudent en vue de percer le marché international en tentant de fournir des services à des entités telles _____ ou le _____

Le scénario prévoyait également que cette percée pourrait être coûteuse au début mais que la situation pourrait se régulariser avec le temps. Cette situation est tout à fait normale et est vécue par la majorité des entreprises qui tentent de percer les marchés

étrangers. Afin de choisir le meilleur de plan de match, le Bureau appuyé d'Industrie Canada, Développement des ressources humaines Canada (pour ne nommer que ceux-là) participaient à une table sectorielle pour mener une enquête auprès de l'industrie canadienne de la traduction et définir une stratégie de développement des ressources humaines et d'exportation.

Par exemple, lorsque la compagnie Bombardier a posé le geste stratégique d'explorer le marché de l'aéronautique, ce fut le secteur des produits récréatifs qui a subventionné cette ambitieuse aventure. Pendant près de dix ans, le secteur de l'aéronautique n'a fait qu'enregistrer des pertes. Aujourd'hui, nous observons que la rentabilité de l'aéronautique est l'activité qui a de loin dépassé la rentabilité du secteur des produits récréatifs. Nous pouvons faire le même parallèle en ce qui concerne le BT. De nos jours, les organisations qui ont du succès en affaires sont celles qui investissent beaucoup de ressources dans la recherche et le développement de nouveaux marchés, car c'est une question de survie.

On pourrait prétendre que ce sont les contribuables canadiens qui ont à financer une portion de l'internationalisation des opérations de traduction, mais il convient de mentionner que les firmes du secteur privé bénéficient du soutien gouvernemental pour percer les marchés extérieurs par le biais de programme de contributions favorisant les exportations tels Team Canada, Partenariat technologique Canada, Programme de développement des marchés extérieurs d'Industrie Canada, IDÉE-PME de Développement économique Canada ou de généreux crédits d'impôts à la recherche et au développement.

Comme le Bureau joue un rôle de chef de file dans le marché canadien de la traduction, il ne peut compter sur de telles mesures d'encouragement et il ne doit s'appuyer que sur ses propres moyens. Le Bureau ne peut établir de partenariat avec le secteur privé car celui-ci est plutôt orienté sur le futur immédiat et la rentabilité à court terme. Force est de constater que, le Bureau tente, par tous les moyens, de rentabiliser ses opérations du côté international et est déjà en avance sur son échéancier.

Le Bureau est confronté avec plusieurs enjeux, soit l'autosuffisance financière et la poursuite d'une activité qui n'est pas nécessairement prévue dans son mandat. De plus, à l'heure actuelle, la demande de traduction traitée par le Bureau dépasse le niveau d'activités existant au moment où les services fournis par le Bureau étaient obligatoires.

A notre avis, en attendant les conclusions de la table sectorielle sur l'industrie de la traduction au Canada, sur lequel siège le Bureau avec Industrie Canada et Développement des ressources humaines Canada, le Bureau devrait poursuivre les efforts visant à se positionner sur les marchés internationaux de la traduction. De refuser d'explorer le monde de la traduction internationale peut signifier que le Canada ne sera pas au rendez-vous à temps pour se positionner sur le marché mondial de la traduction et risque de voir le marché de la traduction lui filer entre les doigts, ici même au Canada, et ce par des firmes étrangères ourraient envahir le marché canadien. Déjà, cette tendance commence à se manifester. Par exemple, une firme de _____ exécute la traduction vers le français des logiciels de la compagnie _____. Une firme de la RCN _____ attribue ses contrats de traduction à des firmes étrangères. Enfin, mentionnons que se ne seront pas les cabinets privés de traduction qui vont se charger de développer et d'exploiter

les marchés internationaux en traduction. Il revient donc au gouvernement canadien d'occuper ce champ d'activité afin de garantir aux Canadiens la création ou le maintien de marchés porteur d'emplois.

Recommandation

- 10 *En analysant l'environnement externe du Bureau, il nous semble important que le Bureau continue à jouer un rôle de premier plan dans l'internationalisation des ses opérations de façon à protéger l'industrie canadienne de la traduction de l'envahissement de leur marché par des firmes étrangères. Ceci pourrait permettre éventuellement de créer ou de maintenir des emplois de qualité pour les Canadiens. Les conclusions de la table sectorielle sur laquelle siège le Bureau permettront également de valider cette conclusion.*

3.19 Programme de stagiaires en traduction

Après avoir procédé à l'analyse démographique de la population de traducteurs, le Bureau en est venu à la conclusion qu'il était primordial de mettre sur pied d'un programme de stagiaires en traduction. En effet, l'âge moyen des traducteurs est de 46,2 ans et près de 150 traducteurs pourront être admissibles à la retraite sans pénalité d'ici 2002-2003.

Par conséquent, le Bureau a mis en oeuvre un programme de stagiaires en traduction de concert avec cinq universités canadiennes, en guise de réponse à un objectif stratégique contenu dans le cadre de reddition de comptes du Bureau. Ce sont près de 60 étudiants qui poursuivaient un stage au Bureau, faisant l'objet d'un encadrement professionnel rigoureux, appuyé par des traducteurs chevronnés. Avant de procéder à la mise en oeuvre de ce programme, le Bureau a effectué des études approfondies de sa démographie et sondé le bassin national des traducteurs pour assurer et maintenir son approvisionnement en traducteurs lorsqu'arrivera le moment de combler des postes vacants.

À l'aube du programme, la PDG a recherché un soutien financier du Conseil du Trésor afin d'obtenir pour le programme de stagiaires en traduction des conditions semblables à celles des programmes «FORD-IARD». Il est important de noter que ces deux programmes de formation s'adressent à la collectivité des gradués en gestion financière et en comptabilité. Ce sont tous les ministères fédéraux qui pourront bénéficier des habiletés de ces stagiaires qui feront alors partie de la relève des FI, AS, et autres groupes occupationnels, une fois leur stage terminé. Il est alors normal pour le Conseil du Trésor de consentir des mesures incitatives aux ministères afin de les aider à défrayer les coûts de ces programmes. Toutefois, le Bureau de la traduction ne se retrouve pas en position de force lorsqu'arrive le moment d'obtenir un appui financier du Conseil du Trésor. En effet, ce n'est qu'au BT que nous retrouvons des employés de la catégorie des TR et que ce ne seront pas les ministères qui vont pouvoir directement bénéficier de cette expertise en traduction. Il faut reconnaître le courage et la détermination du Bureau dans la poursuite des

objectifs du programme de stagiaires car il doit à lui seul en assumer les coûts. L'effort est doublement difficile car le Bureau en tant qu'OSS doit veiller à l'autosuffisance financière.

De refuser de mettre en oeuvre le programme des stagiaires aurait à moyen terme pour effet de compromettre la relève des employés TR et l'avenir même du Bureau. Il faut se souvenir qu'il y a près de 30 ans, le Bureau de la traduction, alors en pleine croissance, avait dû recruter près de 400 traducteurs dont plusieurs étaient en provenance de pays européens afin de satisfaire à la demande en traduction.

Actuellement, l'âge moyen du traducteur au Bureau est de 46,2 ans. Le Bureau n'est pas non plus à l'abri d'un accroissement de sa demande et il doit songer à élaborer des plans afin de renouveler sa ressource humaine de plus en plus vieillissante. On a observé au cours des derniers exercices financiers, un accroissement de la demande au rythme de 10% à 15% par année. Actuellement, au Canada, le bassin de traducteurs en langues officielles répond tout juste à la demande. Les récentes tentatives de recrutement pour des traducteurs en langues étrangères furent très décevantes.

Certains sont d'avis qu'il ne revient pas au BT d'assumer à lui seul le mandat de former la relève en traduction au Canada et d'en faire payer les coûts par les Canadiens. Toutefois, il faut se rappeler qu'en septembre 1993, le gouvernement actuel déposait Le plan d'action libéral pour le Canada intitulé, Pour la création d'emplois Pour la relance économique. Dans ce plan d'action, nous y retrouvons, les intentions suivantes: **«400 000 jeunes sont actuellement sans emploi. Or, des milliers de postes restent vacants, faute de pouvoir trouver les compétences nécessaires. Un gouvernement libéral s'efforcera de mettre fin à ce décalage en lançant un programme d'apprentissage en collaboration avec les pouvoirs publics provinciaux, le patronat et les syndicats.»**

De l'avis des vérificateurs, cette recommandation porteuse de promesses d'emplois pour la jeunesse canadienne a bien été comprise par les cadres supérieurs au Bureau qui ont su la mettre à profit pour assurer l'approvisionnement de traducteurs et être capable de répondre à la demande au Canada et de participer activement à la relance de l'économie, situation qui bénéficiera tant au secteur privé qu'à l'ensemble des canadiens en général.

Recommandation

11. *Il est recommandé que la haute gestion du ministère analyse la possibilité d'appuyer financièrement la démarche entreprise par le Bureau de la traduction d'assurer la relève en traduction et de favoriser la création d'emplois recherchés pour la jeunes Canadiens.*