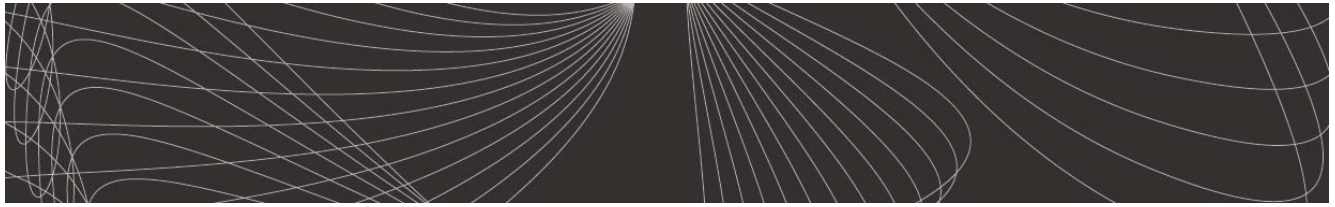




Bibliothèque et Archives  
Canada

Library and Archives  
Canada



# **EXAMEN DE LA GOUVERNANCE PRESTATION DE SERVICES**

**RAPPORT DE VÉRIFICATION  
MAI 2010**

**Canada** 

**TABLE DES MATIÈRES**

|   |           |
|---|-----------|
| RÉSUMÉ .....  | 3         |
| Recommandations .....                                     | 4         |
| Réponse de la direction .....                             | 5         |
| <b>1 INTRODUCTION.....</b>                                | <b>6</b>  |
| 1.1 CONTEXTE.....   | 6         |
| 1.2 PORTÉE ET OBJECTIF.....                               | 7         |
| 1.3 OBJECTIF DU PRÉSENT DOCUMENT .....                    | 7         |
| 1.4 MÉTHODOLOGIE.....                                     | 7         |
| <b>2 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>            | <b>9</b>  |
| 2.1 POUVOIRS, RESPONSABILITÉ ET REDDITION DE COMPTES..... | 9         |
| 2.2 INFORMATION ET COMMUNICATION .....                    | 14        |
| 2.3 GESTION ET SURVEILLANCE DU RENDEMENT.....             | 16        |
| <b>3 CONCLUSIONS .....</b>                                | <b>18</b> |
| <b>ANNEXE A - ANALYSE DES RISQUES INHÉRENTS.....</b>      | <b>19</b> |
| <b>ANNEXE B – PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION.....</b>      | <b>20</b> |

## RÉSUMÉ

Le présent examen avait pour objectif d'évaluer si la structure de gouvernance en place est adéquate et efficace afin de permettre à Bibliothèque et Archives Canada (BAC) de respecter son engagement à offrir des services axés sur les citoyens, en mettant l'accent sur l'atteinte de l'objectif suivant :

*L'efficacité des liens et de la communication entre l'organisation, les utilisateurs et d'autres intervenants externes et la mesure dans laquelle ces liens favorisent et appuient les plans et les priorités en matière de gestion interne.*

La portée de cet examen se limitait au Conseil consultatif sur les services (CCS) et au Comité des services (CS).

Dans ce contexte, l'examen avait pour but d'évaluer les éléments suivants de la gouvernance :

- Pouvoirs, responsabilité et reddition de comptes
- Information et communication
- Gestion et surveillance du rendement

Un examen de la documentation et des entrevues faites avec des intervenants clés nous ont permis d'évaluer si les pratiques de gouvernance sont adéquates et efficaces.

### **Voici nos principales conclusions :**

- La responsabilité et la reddition de comptes sont définies, mais l'étendue des pouvoirs et le pouvoir de décision du CCS et du CS doivent être plus clairs.
- Il n'y a pas de lignes directrices ou de directives clés, notamment des directives concernant la gestion de l'information.
- Le repérage et le suivi des mesures à prendre déterminées lors de réunions du CCS et du CS nécessitent plus de discipline, afin de garantir le respect des engagements pris.
- Le CCS et le CS reçoivent et fournissent de l'information par des moyens officiels, mais les priorités et les directives du Conseil de direction sont communiquées de façon informelle.
- Les rapports sur les orientations et les activités présentés au Conseil de direction par le CCS et le CS ne semblent pas appuyer suffisamment la surveillance exercée par la direction, même si la communication informelle entre le SMA responsable et les comités atténue quelque peu le problème.
- Les comités ne reçoivent pas suffisamment de directives sur la gestion de l'information.
- Comme il n'y a pas de paramètres définis, l'évaluation et la gestion du rendement du CS et du CCS s'effectuent de façon informelle.

## Recommandations

Afin de miser sur les réalisations à ce jour et d'avancer vers une structure de gouvernance plus évoluée favorisant une prise de décision efficace, nous faisons les recommandations suivantes :

1. Les attributions du Conseil consultatif sur les services et du Comité des services devraient être révisées et précisées, conformément à l'attention accrue accordée à la mise en œuvre de la Stratégie en matière de services et aux priorités correspondantes.
2. Dans le cadre du renouvellement des attributions, la direction devrait définir de façon plus détaillée les lignes directrices sur la composition du Conseil consultatif sur les services, afin de garantir une représentation appropriée et conforme aux objectifs généraux de BAC.
3. Une structure de gouvernance plus détaillée devrait être définie pour les deux comités et leur être communiquée de façon claire. Cette structure devrait préciser le rôle du Comité et du Conseil consultatif dans l'appui au Conseil de direction ainsi que les moyens et les voies par lesquels la communication bidirectionnelle de l'information s'effectue.
4. Des attentes en matière de comportement et des directives clés concernant la gestion de l'information devraient être communiquées de façon claire aux membres du Conseil consultatif sur les services et approuvées par signature, lors de l'initiation ou de l'orientation des membres et périodiquement par la suite.
5. Le repérage et le suivi des mesures à prendre devraient être améliorés, au Conseil consultatif sur les services et au Comité des services. Les mesures à prendre devraient être mentionnées dans les procès-verbaux des réunions.
6. Des lignes directrices sur la gestion et la protection de l'information devraient être établies et transmises à tous les membres du CCS, en maintenant un équilibre entre la nécessité de consulter et les exigences liées à la protection de l'information.
7. Dans le cadre de la mise en œuvre élargie de la Stratégie en matière de services, la direction devrait établir ses exigences en matière de consultation. Ces exigences devraient ensuite être analysées en fonction du rôle actuel, de la pertinence et du rendement du CCS et du CS, afin de garantir que les deux comités sont en mesure de répondre aux exigences du Conseil de direction en matière de services.
8. À la suite de cette analyse, la direction devrait instaurer et communiquer des mesures claires du rendement et effectuer des examens périodiques du CCS et du CS.

**Réponse de la direction**

Il convient de remarquer que l'initiative de modernisation venait tout juste d'être lancée lorsque la portée de l'Examen de la gouvernance des services a été déterminée. Par conséquent, les recommandations contenues dans le présent rapport seront prises en compte dans le contexte de cette initiative. Les mécanismes de gouvernance qu'elle contient seront vérifiés à la fois pour assurer l'horizontalité interne et aussi pour créer des liens avec des intervenants et des utilisateurs externes en vue de découvrir des manières collaboratives de fournir des services.

1. La direction de BAC accepte d'élaborer des attributions claires pour les comités de gouvernance, en harmonie avec l'Initiative de modernisation et reflétant les structures de gouvernance à l'échelle de BAC.
2. La direction de BAC présentera au Conseil de direction des lignes directrices sur la composition pour la sélection des membres de tout organe de consultation établi dans le cadre de l'Initiative de modernisation, afin de garantir une représentation appropriée.
3. La direction de BAC définira clairement, schématisera et communiquera les structures de gouvernance et leurs liens avec le Conseil de direction, pour tous les comités consultatifs établis, afin de garantir une surveillance des services axés sur les clients à l'échelle de l'institution.
4. La direction de BAC fournira des documents d'orientation aux membres des comités consultatifs établis dans le cadre de l'Initiative de modernisation et communiquera clairement les attentes en matière de comportement.
5. La direction de BAC veillera à ce que des rapports de décisions officiels soient rédigés par tout organe de gouvernance établi dans le cadre de l'Initiative de modernisation. Ces rapports comprendront des mesures à prendre bien définies, le nom des personnes responsables, des dates d'échéance et des mécanismes de suivi.
6. La direction de BAC veillera à ce que toute l'information transmise aux participants dans le cadre des consultations avec les clients soit approuvée par les cadres supérieurs pour garantir qu'il s'agit de renseignements publics.
7. La direction de BAC mènera de vastes consultations dans toute l'institution concernant les besoins de l'institution en matière de consultation et la façon de les intégrer aux travaux des comités internes axés sur la modernisation.
8. La direction de BAC est d'accord avec cette recommandation. Les résultats et les extraits seront bien définis et seront intégrés à tout processus de consultation avec les clients.

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 CONTEXTE

Bibliothèque et Archives Canada (BAC) a le vaste mandat de protéger le patrimoine documentaire du Canada, d'être une source de connaissances accessible à tous, de coopérer avec des institutions connexes et de contribuer à l'ensemble de la mémoire collective du gouvernement du Canada<sup>1</sup>. Pour appuyer ce mandat, le Secteur des programmes et services a la responsabilité première de faciliter l'accès aux fonds documentaires de BAC et ce faisant, il vise à garantir que les clients reçoivent un niveau de service homogène et complet et que les services existants répondent aux besoins et aux priorités des clients.

Deux comités l'aident à assumer ce rôle :

- **Le Comité des services (CS)** est un comité interne de directeurs généraux qui a pour mandat de fournir une orientation stratégique dans les domaines suivants :
  - la Stratégie en matière de services pour les clients
  - les normes de service pour tous les services au public de BAC
  - le concept de guichet unique pour les services au public
  - une prestation de services au public intégrée à l'échelle de BAC
  - le Conseil consultatif sur les services
- **Le Conseil consultatif sur les services (CCS)** est un comité consultatif externe qui a pour tâche d'examiner les questions liées aux services fournis par BAC. Le CCS conseille le sous-ministre adjoint, Secteur des programmes et services, sur des questions liées aux services et aide à établir les besoins des clients dans le cadre d'un processus de consultation élargi.

Ensemble, ces comités aident à garantir que les stratégies de BAC sont axées sur les citoyens de façon adéquate et efficace.

<sup>1</sup> Bibliothèque et Archives Canada. Plan d'activités 2008-2011.

## 1.2 PORTÉE ET OBJECTIF

Le présent examen avait pour **objectif** d'évaluer si la structure de gouvernance en place est adéquate et efficace afin de permettre à Bibliothèque et Archives Canada (BAC) de respecter son engagement à offrir des services axés sur les citoyens, en mettant l'accent sur l'atteinte de l'objectif suivant :

L'efficacité des liens et de la communication entre l'organisation, les utilisateurs et d'autres intervenants externes et la mesure dans laquelle ces liens favorisent et appuient les plans et les priorités en matière de gestion interne.

La **portée** de cet examen se limitait aux deux principaux comités susmentionnés, le Conseil consultatif sur les services et le Comité des services.

Dans ce contexte, l'examen avait pour but d'évaluer les éléments suivants de la gouvernance :

- Pouvoirs, responsabilité et reddition de comptes
- Information et communication
- Gestion et surveillance du rendement

## 1.3 OBJECTIF DU PRÉSENT DOCUMENT

Ce rapport présente un résumé des résultats de l'examen et une analyse de la pratique actuelle en fonction de critères d'examen. Des recommandations pour l'amélioration des pratiques de gouvernance en place sont formulées, s'il y a lieu.

## 1.4 MÉTHODOLOGIE

L'examen a été effectué en trois grandes étapes :

### Étape de la planification

Cette étape du travail visait à établir la portée de l'examen et à planifier en conséquence. À cette fin, conformément à l'objectif de l'examen, l'équipe d'examen a déterminé et analysé les principaux risques auxquels BAC est fondamentalement exposé relativement aux comités faisant l'objet de l'examen. Ces risques sont énoncés à l'annexe A du présent document. À partir de ces risques, les pratiques de gestion clés en place pour atténuer ces risques ont été sélectionnées et intégrées à la portée. Pour chacun des domaines faisant l'objet de l'examen, des critères détaillés tirés de sources établies et de pratiques exemplaires ont été déterminés et des questions d'examen ont été élaborées pour faciliter l'évaluation de l'efficacité de ces pratiques. Cette étape du travail a été réalisée au moyen d'entrevues et de documentation de haut niveau.

## **Étape de l'examen**

Grâce à des entrevues et à un examen approfondi de la documentation, les pratiques de gestion clés déterminées ont été évaluées, puis des observations et des conclusions ont été tirées de celles-ci. Ces conclusions ont été présentées à la direction pour commentaires et constituent le fondement du présent rapport.

## **Étape du rapport et réponse de la direction**

Les principales observations et recommandations visant à améliorer les pratiques, le cas échéant, ont été regroupées dans un rapport officiel, pour présentation au SMA, Programmes et services. La réponse de la direction et le plan d'action présenté pour donner suite à chacune de ces recommandations sont présentés à la suite de chaque recommandation et résumés à l'annexe B.



## 2 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 2.1 POUVOIRS, RESPONSABILITÉ ET REDDITION DE COMPTES

#### CRITÈRES

La reddition de comptes est l'obligation de rendre compte du respect de ses responsabilités. À ce titre, les outils clés de la reddition de comptes sont les moyens par lesquels les pouvoirs et la reddition de comptes sont établis, communiqués, périodiquement révisés et modifiés. Le pouvoir est le droit de diriger et d'exiger le rendement; la responsabilité est l'obligation de produire ce rendement. Conjointement, le partage des responsabilités, la délégation de pouvoirs et les moyens de communication favorisent une coordination efficace entre tous les secteurs de l'organisation, y compris les organes de gouvernance et la direction, et permettent de garantir que toutes les parties de l'organisation connaissent et assument leurs responsabilités.

Conformément à ces attentes, les critères suivants ont été utilisés à cette étape de l'examen :

- Les instruments de reddition de comptes, y compris les attributions, sont actuels, bien communiqués, décrivent clairement le rôle des comités et sont conformes à la structure générale de gouvernance de BAC.
- Les rôles et responsabilités en matière de gouvernance et de prise de décision sont clairs et formulés séparément des responsabilités en matière de consultation.
- Des lignes directrices officielles sont en place et décrivent la composition et la représentation souhaitées dans le CCS et le CS.
- Des directives claires sont formulées et communiquées aux membres.
- Un processus est en place pour le repérage et le suivi des mesures à prendre déterminées lors des réunions.

#### OBSERVATIONS

##### Conclusion

La responsabilité et la reddition de comptes sont définies, mais l'étendue des pouvoirs et le pouvoir de décision du CCS et du CS doivent être plus clairs.

La reddition de comptes et la responsabilité du CCS et du CS sont décrites dans leurs attributions respectives. Les attributions du CCS sont affichées sur le site Web de BAC, ce qui veut dire qu'elles ont été communiquées aux membres et que d'autres parties peuvent les consulter. Ces attributions décrivent les rôles des deux comités de la façon suivante :

- Dans les attributions, le Comité des services est décrit comme étant un organe de décision doté de « pouvoirs délégués du SMA [...] pour la prise de décision concernant les

services ». On le décrit également comme étant l'organe qui « *approuve ces questions et les soumet au Conseil de gestion au besoin* ». Même si cette description montre le lien avec la structure de gouvernance générale, les pouvoirs du Comité des services et ceux du SMA, Programmes et services, de prendre des décisions concernant les services ne sont pas clairs. Dans cette formulation, il semble que les pouvoirs du SMA soient entièrement délégués à un comité de directeurs généraux.

- Dans les attributions du CCS, on décrit ce dernier comme étant un organe de consultation pour les questions liées aux services aux clients. Un examen des procès-verbaux des réunions du CCS, plus particulièrement des demandes de suggestions et commentaires dans des domaines plus vastes que ce qui pourrait être considéré comme des questions de service, permet de constater que la définition de service n'est peut-être pas assez claire. Par conséquent, les attentes des membres relatives aux attributions du CCS ne sont peut-être pas les mêmes que celles de la direction.

L'an dernier, le CCS a mis sur pied deux sous-comités, soit un sous-comité opérationnel et un sous-comité stratégique, respectivement chargés de se pencher davantage sur les questions opérationnelles et les questions stratégiques. Ces deux sous-comités ont des attributions. Même si ces attributions sont documentées, elles sont de nature générale et ne sont pas nécessairement axées sur les services. Par exemple, les attributions du sous-comité stratégique sont les suivantes : « *offrir une orientation stratégique au CCS de BAC* » et incluent des sujets de discussion comme « *le mandat général de BAC, ses fonctions de base et "gonflement du mandat"*; *les partenariats et le recours à des intermédiaires; et les politiques d'acquisition* ».

Les attributions sont définies de façon générale, mais la vague définition de l'étendue des pouvoirs pourrait accroître le risque que BAC et ses comités consultatifs ne soient pas en harmonie. Pour aggraver la situation, dans la structure de gouvernance de BAC, établie le 21 novembre 2007, les structures de gouvernance générales sont composées de comités de directeurs généraux (dont le Comité des services) et de comités de directions générales sectorielles et, en particulier, ces comités sont chargés de fournir des conseils de nature opérationnelle aux SMA des secteurs et au Conseil de direction. Cependant, les attributions et les autres documents examinés ne décrivent pas la manière et les moyens par lesquels les deux comités faisant l'objet d'un examen sont liés au processus de prise de décision de la direction de BAC.

### **Conclusion**

Il n'y a pas de lignes directrices ou de directives clés pour le CCS, notamment des directives concernant la gestion de l'information.

L'un des principaux moyens utilisés pour déterminer la responsabilité et la reddition de comptes requise et pour les communiquer aux membres des organes de gouvernance est l'utilisation de directives ou de lignes directrices officielles ou de toute autre forme de communication. À ce titre, deux éléments clés ont été examinés, pour le CCS<sup>2</sup> en particulier : premièrement, la présence de lignes directrices sur la composition du Conseil, afin de garantir une représentation appropriée; deuxièmement, l'orientation donnée aux membres concernant leurs rôles et leurs attentes.

L'examen a révélé que les lignes directrices du CCS sur la description de la composition et de la représentation souhaitées au CCS pourraient être étoffées. Lorsque les attributions ont été révisées en juin 2008, des critères supplémentaires relatifs aux membres ont été ajoutés, notamment : « *expérience dans la consultation des ressources de BAC ou représentants de groupes d'utilisateurs de BAC ou affiliation avec un partenaire de BAC et qualités de leadership reconnues auprès des pairs et disponibilité et intérêt à l'endroit du Conseil* ». La diversité géographique et ethnique, la représentation équitable d'hommes et de femmes et des représentants des deux langues officielles sont aussi des critères<sup>3</sup>. Nous comprenons qu'à l'heure actuelle, comme les mandats de nombreux membres du comité arrivent à échéance, la direction examine la composition du CCS afin de garantir la diversité du Conseil consultatif, tout en maintenant une quantité de membres raisonnable. Lors des premières discussions, il a notamment été question de diviser la composition du CCS en trois groupes : clients/utilisateurs, intervenants et spécialistes. On estime que le groupe des clients/utilisateurs pourrait constituer la majorité du CCS, mais cela n'a pas encore été confirmé. De tels efforts sont encouragés.

Les directives sur la composition du Comité des services sont plus simples. Même si le Comité n'a pas de lignes directrices officielles concernant sa composition, il est clairement énoncé dans ses attributions que le Comité vise à assurer une approche intégrée à l'échelle de BAC quant à la prestation de services et qu'il exige la participation de tous les directeurs généraux de BAC. Cette exigence est suffisamment claire au sujet de la représentation.

En plus des lignes directrices sur la composition, l'examen portait aussi sur la manière et les moyens utilisés pour transmettre les directives et autres lignes directrices aux membres du CCS et du Comité des services. L'examen a révélé que les membres du Comité n'ont pas de directives décrivant les attentes liées à leur fonction. Les membres ne reçoivent aucune orientation officielle sur les attentes en matière de comportement. Lors de discussions avec les membres du secrétariat du CCS, on a fait remarquer que les attributions et les points de discussion énoncés à la première réunion constituaient l'orientation. On a ensuite fait remarquer

---

<sup>2</sup> Comme le Comité des services est un comité interne, il a été présumé que des directives et des lignes directrices avaient été fournies par l'intermédiaire de la structure de gouvernance générale de BAC. Puisque la structure générale ne faisait pas partie du présent examen, ce champ d'enquête a été axé sur le CCS uniquement.

<sup>3</sup> Rapport de décisions du CCS – 20 juin 2008.

que lors de la première réunion, on avait beaucoup discuté de l'étendue des attributions et des pouvoirs du CCS.

### **Conclusion**

Le repérage et le suivi des mesures à prendre déterminées lors de réunions du CCS et du CS nécessitent plus de discipline, afin de garantir le respect des engagements pris.

L'un des moyens utilisés tous les jours pour assurer la reddition de comptes est le repérage et le suivi des mesures à prendre déterminées lors des réunions. En termes simples, la gestion des mesures à prendre permet d'assurer que les engagements pris seront respectés. À ce titre, ce champ d'enquête faisait partie de l'examen.

Les résultats de l'examen montrent que les procès-verbaux des réunions sont généralement de haut niveau et que, dans le cas du CCS, même si des rapports de décisions sont rédigés et publiés, les dates d'échéance et la désignation des personnes responsables de prendre les mesures pourraient être plus précises. Même si le Comité des services ne rédige pas de rapports de décisions officiels, les décisions prises lors des réunions sont intégrées dans ses rapports.

Des discussions avec la direction ont permis de constater qu'il existe d'autres mécanismes informels pour faciliter la gestion des mesures à prendre. Par exemple, durant les réunions, les points nécessitant un suivi ou un examen approfondi sont reportés et ajoutés à l'ordre du jour subséquent. Toutefois, il n'existe aucune liste à jour des mesures à prendre, prises ou fermées. Par conséquent, il y a un risque que les mesures considérées comme étant importantes ne soient pas prises, ou qu'elles ne soient pas prises en temps opportun.

## **RECOMMANDATIONS**

1. Les attributions du Conseil consultatif sur les services et du Comité des services devraient être révisées et précisées, conformément à l'attention accrue accordée à la mise en œuvre de la Stratégie en matière de services et aux priorités correspondantes.
2. Dans le cadre du renouvellement des attributions, la direction devrait définir de façon plus détaillée les lignes directrices sur la composition du Conseil consultatif sur les services, afin de garantir une représentation appropriée et conforme aux objectifs généraux de BAC.
3. Une structure de gouvernance plus détaillée devrait être définie pour les deux comités et leur être communiquée de façon claire. Cette structure devrait préciser le rôle du Comité et du Conseil consultatif dans l'appui au Conseil de gestion ainsi que les moyens et les voies par lesquels la communication bidirectionnelle de l'information s'effectue.
4. Des attentes en matière de comportement et des directives clés concernant la gestion de l'information devraient être communiquées de façon claire aux membres du Conseil

consultatif sur les services et approuvés par signature, lors de l'initiation ou de l'orientation des membres et périodiquement par la suite.

5. Le repérage et le suivi des mesures à prendre devraient être améliorés, au Conseil consultatif sur les services et au Comité des services. Les mesures à prendre devraient être mentionnées dans les procès-verbaux des réunions.

## **Réponse de la direction**

1. La direction de BAC accepte d'élaborer des attributions claires pour les comités de gouvernance, en harmonie avec l'Initiative de modernisation et reflétant les structures de gouvernance à l'échelle de BAC.

2. La direction de BAC présentera au Conseil de direction des lignes directrices sur la composition pour la sélection des membres de tout organe de consultation établi dans le cadre de l'Initiative de modernisation, afin de garantir une représentation appropriée.

3. La direction de BAC définira clairement, schématisera et communiquera les structures de gouvernance et leurs liens avec le Conseil de direction, pour tous les comités consultatifs établis, afin de garantir une surveillance des services axés sur les clients à l'échelle de l'institution.

4. La direction de BAC fournira des documents d'orientation aux membres des comités consultatifs établis dans le cadre de l'Initiative de modernisation et communiquera clairement les attentes en matière de comportement.

5. La direction de BAC veillera à ce que des rapports de décisions officiels soient rédigés par tout organe de gouvernance établi dans le cadre de l'Initiative de modernisation. Ces rapports comprendront des mesures à prendre bien définies, le nom des personnes responsables, des dates d'échéance et des mécanismes de suivi.

## 2.2 INFORMATION ET COMMUNICATION

### CRITÈRES

L'efficacité des moyens de communication et les renseignements diffusés grâce à eux font partie intégrante d'une bonne gouvernance. Sans renseignements opportuns, précis, cohérents et appropriés, les membres des organes de gouvernance et de consultation risquent de ne pas disposer des connaissances et des idées nécessaires pour assumer leurs responsabilités de façon efficace. Le fait de disposer de tels renseignements optimise la participation des organes et de la direction, ce qui rend la prise de décision efficace dans l'ensemble.

Dans ce contexte, les processus d'information et de communication de BAC pour le CCS et le CS ont été évalués en fonction des critères suivants :

- Il existe un processus ou des mécanismes de communication officiels pour le partage de renseignements opportuns, fiables et pertinents avec les membres des comités.
- Le Conseil de direction transmet aux comités des renseignements clairs et cohérents sur les priorités générales de BAC qui nécessitent une consultation par l'entremise des comités.
- Les comités présentent régulièrement au Conseil de direction des rapports sommaires sur leurs activités, leurs résultats et leurs extraits, conformément à leurs attributions.
- Les extraits des comités éclairent la prise de décision de la direction de façon appropriée et efficace.
- L'organisation dispose de processus, de procédures et de directives pour la gestion et la protection des renseignements fournis au Comité et au Conseil consultatif et reçus de ceux-ci.

### OBSERVATIONS

#### Conclusion

Le CCS et le CS reçoivent et fournissent de l'information par des moyens officiels, mais les priorités et les directives du Conseil de direction sont communiquées de façon informelle.

Des entrevues avec les SMA (anciens et actuels) révèlent que les fonctions du secrétariat transmettent l'information aux membres par voie électronique, à des fins d'examen et, au besoin, à des fins de consultation avec leurs groupes d'intervenants. On reconnaît que l'information transmise n'est pas toujours opportune et que par conséquent, elle ne favorise pas toujours une bonne consultation entre le CCS et ses autres composantes. Une fois transmis, les documents sont publiés sur le site Web. La communication plus informelle se fait entre le SMA (en tant que membre du Conseil de direction) et les membres des comités.

Dans le cadre du présent examen, la structure de gouvernance et les moyens de communication ont été examinés afin d'établir leur efficacité et leur efficacité dans la circulation de l'information. La structure de gouvernance actuelle ne précise aucun moyen pour la présentation

de rapports ou la communication et elle ne contient aucune orientation sur le renvoi des questions ni de procédures claires pour la répartition des mesures à prendre entre les comités et l'organisation de BAC. Même si la direction a indiqué qu'à ce jour, aucun renvoi de question ou règlement de conflit n'a été nécessaire, l'absence de telles mesures pourrait constituer un risque si un problème survenait dans l'avenir.

**Conclusion**

Les rapports sur les orientations et les activités présentés au Conseil de direction par le CS et le CCS ne semblent pas appuyer suffisamment la surveillance exercée par la direction, même si la communication informelle entre le SMA responsable et les comités atténue un peu le problème.

La préparation de rapports de décisions est le principal mécanisme utilisé par le CCS et le Comité des services pour rendre compte de leurs activités au Conseil de direction. Un examen de la documentation montre que les résultats de leurs réunions sont résumés, qu'ils sont clairs et qu'ils résumant les idées principales de la réunion et reflètent des activités conformes à leurs attributions générales. Toutefois, ces rapports sont en grande partie axés sur les activités et non sur les résultats; aucun rapport officiel sur le rendement, par exemple un rapport annuel, n'est présenté, quoique le SMA présente un rapport verbal au Conseil de direction. Vous trouverez plus de détails sur la gestion du rendement à la section 2.3.

**Conclusion**

Les membres du Conseil consultatif sur les services ne reçoivent pas suffisamment de directives sur la gestion de l'information.

Puisque le CCS est un comité consultatif, on s'attend à ce que les membres partagent l'information avec ses composantes, afin de solliciter la participation des grandes communautés qu'ils représentent. Parallèlement, afin de favoriser une communication efficace au sein du CCS, il serait peut-être nécessaire de protéger l'information. D'après les documents examinés, les membres ne reçoivent pas de lignes directrices ou de directives sur la gestion de l'information, laquelle vise à établir un équilibre entre la protection de l'information et les objectifs de la consultation.

## RECOMMANDATION

6. Des lignes directrices sur la gestion et la protection de l'information devraient être établies et transmises à tous les membres du CCS, en maintenant un équilibre entre la nécessité de consulter et les exigences liées à la protection de l'information.

Remarque : En ce qui concerne les recommandations liées aux rapports sur les résultats du CCS et du CS, veuillez consulter la recommandation numéro 7 sur la gestion et la surveillance du rendement.

## Réponse de la direction

6. La direction de BAC veillera à ce que toute l'information transmise aux participants dans le cadre des consultations avec les clients soit approuvée par les cadres supérieurs pour garantir qu'il s'agit de renseignements publics.

## 2.3 GESTION ET SURVEILLANCE DU RENDEMENT

### CRITÈRES

Les pratiques de gestion et de surveillance du rendement sont celles qui ferment la boucle de la reddition de comptes, des pouvoirs et de la responsabilité. Par le truchement de ces processus, la direction recueille et analyse des données sur les résultats attendus afin d'évaluer et de gérer leur efficacité, leur efficacité et leur pertinence. Dans ce contexte, les critères suivants ont été utilisés pour évaluer l'état de la gestion et de surveillance du rendement :

- La direction a défini et communiqué les attentes du CCS et du CS en matière de rendement.
- Des attentes en matière de rendement et des stratégies de mesure sont en place, ont été communiquées et sont bien comprises par toutes les parties.
- La direction examine périodiquement le rendement et la pertinence de ces comités.

### OBSERVATIONS

#### Conclusion

Comme il n'y a pas de paramètres définis, l'évaluation et la gestion du rendement du CS et du CCS s'effectuent de façon informelle.

Même si le rôle du CCS et du CS est précisé dans leurs attributions, la direction n'a formulé et n'a communiqué aucune attente en matière de rendement pour ces comités. Il n'y a actuellement aucun cadre de mesure du rendement en place, précisant les moyens d'évaluation et la fréquence des évaluations. Bien qu'il ne soit pas nécessaire pour BAC de mettre en œuvre un cadre de rendement complexe, un degré de formalité minimal est nécessaire pour garantir que l'efficacité, l'efficacité et la pertinence des deux comités sont évaluées de façon périodique. Cela est



particulièrement important compte tenu de l'ampleur des dépenses associées à ces comités, le CCS en particulier, dont le budget était d'environ 400 000 \$ en 2008-2009.

Jusqu'à maintenant, la pertinence et l'efficacité des comités étaient évaluées de façon informelle par le SMA responsable. Ces évaluations ont révélé un rendement jugé positif. Cependant, la pertinence des comités devrait être évaluée dans le contexte général de la mise en œuvre de la Stratégie de BAC en matière de services. Aucune évaluation de ce genre n'est officiellement prévue pour le moment.

## **RECOMMANDATIONS**

7. Dans le cadre de la mise en œuvre élargie de la Stratégie en matière de services, la direction devrait établir ses exigences en matière de consultation. Ces exigences devraient ensuite être analysées en fonction du rôle actuel, de la pertinence et du rendement du CCS et du Comité des services, afin de garantir que les deux comités sont en mesure de répondre aux exigences du Conseil de gestion en matière de services.
8. À la suite de cette analyse, la direction devrait instaurer et communiquer des mesures claires du rendement et effectuer des examens périodiques du CCS et du CS.

## **Réponse de la direction**

7. La direction de BAC mènera de vastes consultations dans toute l'institution concernant les besoins de l'institution en matière de consultation et la façon de les intégrer aux travaux des comités internes axés sur la modernisation.
8. La direction de BAC est d'accord avec cette recommandation. Les résultats et les extraits seront bien définis et seront intégrés à tout processus de consultation avec les clients.

### 3 CONCLUSIONS

Afin d'établir des liens et une communication entre BAC, ses utilisateurs et d'autres intervenants externes sur des questions liées aux services, BAC a mis sur pied le CCS dont le mandat est de communiquer avec un large éventail d'intervenants et de recevoir leurs commentaires. Lorsqu'il a été créé, le CCS devait servir de véhicule pour la résolution du problème d'un intervenant en lien avec les services (c'est-à-dire la modification des heures d'ouverture). Une fois ce problème résolu, le CCS a poursuivi ses activités en tant que conseil consultatif dans un contexte élargi, en fournissant aux intervenants des moyens de participer à divers dossiers. En complément, le Comité des services a été créé pour garantir l'horizontalité de la gestion en lien avec les services.

Dans l'ensemble, les résultats du présent examen montrent que le CCS et le Comité des services sont raisonnablement efficaces; toutefois, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour accroître la précision des pouvoirs et l'efficacité des activités. Ces possibilités d'amélioration sont présentées sous forme de recommandations et visent non seulement à renforcer le rendement et le contrôle, mais aussi à permettre à BAC de devenir plus efficace en tant qu'organisation de service à la clientèle.

À l'heure actuelle, BAC procède à la mise en œuvre de sa Stratégie élargie en matière de services, à partir de laquelle les plans et les priorités liés au service à la clientèle seront déterminés et mis en œuvre. L'élaboration de cette stratégie constitue pour BAC une occasion idéale de renforcer ses services aux clients, mais aussi de donner suite aux recommandations formulées dans le cadre du présent rapport. De tels efforts sont grandement encouragés.

## ANNEXE A - ANALYSE DES RISQUES INHÉRENTS

Le tableau suivant présente les risques auxquels BAC est fondamentalement exposé relativement aux comités faisant l'objet de l'examen. Tel qu'il a été mentionné à la section 1, ces risques ont été analysés et ont contribué à établir la portée du présent examen.

| Secteurs de risque clés                      | Description du risque  |
|--|--|
| Harmonisation et établissement des priorités | Les risques associés à une mauvaise harmonisation interne et externe entre les attributions, la structure de programme ou les services de BAC et les priorités des utilisateurs. Ces risques sont aussi associés à la capacité de l'organisation d'harmoniser et d'intégrer des priorités opérationnelles pour appuyer la planification stratégique et la prise de décision. |
| Gouvernance                                  | Les risques liés au caractère adéquat, à l'applicabilité et à l'efficacité des structures et des responsabilités de l'organisation. Ces risques englobent un possible manque d'autonomie des comités, une surveillance insuffisante de l'efficacité et de la pertinence des comités, etc.  |
| Intérêts des intervenants                    | Les risques associés aux mesures prises par des intervenants internes ou externes ou à leurs omissions. Cette catégorie englobe les risques associés à une composition non représentative des comités.   |
| Renseignements pour la prise de décision     | Les risques associés à des renseignements insuffisants, inopportuns ou incohérents pour appuyer la gouvernance et la prise de décision.  |
| Communication                                | Les risques qui découlent d'une communication interne inadéquate ou inefficace dans l'organisation.  |

## ANNEXE B – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

### Examen de la gouvernance – Prestation de services au sein de BAC

| Recommandation /<br>Recommendation  | Mesure / Action  | Personne<br>responsable<br>/ Person<br>responsible     | Échéancier /<br>Deadline |
|---|--|--|--------------------------|
| <p>1. Les attributions du Conseil consultatif sur les services et du Comité des services devraient être révisées et précisées, conformément à l'attention accrue accordée à la mise en œuvre de la Stratégie en matière de services et aux priorités correspondantes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluer les possibilités de consultation et de rétroaction continues avec les clients pour garantir l'harmonisation avec l'initiative de modernisation</li> <li>- présenter des recommandations au SMA/I</li> <li>- élaborer un plan de communications pour tout changement effectué dans les mécanismes de consultation des clients</li> </ul> | <p>DG, Direction des services :<br/>Alison Bullock</p> | <p>Décembre 2010</p>     |
| <p>2. Dans le cadre du renouvellement des attributions, la direction devrait définir de façon plus détaillée les lignes directrices sur la composition du Conseil consultatif sur les services, afin de garantir une représentation appropriée et</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- voir l'activité concernant un mécanisme de consultation des clients pour la recommandation n° 1</li> <li>- établir des lignes directrices précises sur la composition pour tout comité consultatif mis sur pied</li> </ul>  | <p>DG, Direction des services :<br/>Alison Bullock</p> | <p>Décembre 2010</p>     |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| conforme aux objectifs généraux de BAC.   |   |   |   |
| 3. Une structure de gouvernance plus détaillée devrait être définie pour les deux comités et leur être communiquée de façon claire. Cette structure devrait préciser le rôle du Comité et du Conseil consultatif dans l'appui au Conseil de direction ainsi que les moyens et les voies par lesquels la communication bidirectionnelle de l'information s'effectue. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- voir l'activité concernant un mécanisme de consultation des clients pour la recommandation n° 1</li> <li>- définir des structures de gouvernance détaillées pour tout comité consultatif mis sur pied</li> <li>- communiquer les structures de gouvernance au Conseil de direction</li> <li>- élaborer un plan et des mécanismes pour la présentation de rapports à la direction de BAC</li> </ul> | DG, Direction des services :<br>Alison Bullock<br><br><b>ou</b><br>Président du comité visé | Décembre 2010<br><br><b>ou</b><br>au besoin |
| 4. Des attentes en matière de comportement et des directives clés concernant la gestion de l'information devraient être communiquées de façon claire aux membres du Conseil consultatif sur les services et approuvés par signature, lors de l'initiation ou de l'orientation des membres et périodiquement par la suite.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- voir l'activité concernant un mécanisme de consultation des clients pour la recommandation n° 1</li> <li>- des attentes en matière de comportement et des documents d'orientation seront élaborés pour tout comité consultatif mis sur pied</li> </ul>   | Président du comité   | Continu                                     |

|  |  |  |                      |
|--|--|--|----------------------|
| <p>5. Le repérage et le suivi des mesures à prendre devraient être améliorés, au Conseil consultatif sur les services et au Comité des services. Les mesures à prendre devraient être mentionnées dans les procès-verbaux des réunions.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- voir l'activité concernant un mécanisme de consultation des clients pour la recommandation n° 1</li> <li>- une structure officielle pour la présentation de rapports sera établie pour tout comité consultatif et comprendra une description claire des mesures à prendre, des dates d'échéance et des personnes responsables</li> <li>- un suivi sera effectué lors des réunions subséquentes et des rapports provisoires seront préparés sur les mesures à prendre</li> </ul> | <p>Président du comité</p> <p>Secrétaire du comité</p> | <p>Continu</p>       |
| <p>6. Des lignes directrices sur la gestion et la protection de l'information devraient être établies et transmises à tous les membres du CCS, en maintenant un équilibre entre la nécessité de consulter et les exigences liées à la protection de l'information.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- voir l'activité concernant un mécanisme de consultation des clients pour la recommandation n° 1</li> </ul> <p>Voir la Réponse de la direction à cette recommandation – aucune autre mesure n'est requise.</p>   |  |                      |
| <p>7. Dans le cadre de la mise en œuvre élargie de la Stratégie en matière de services, la direction devrait établir ses exigences en matière de consultation. Ces exigences devraient ensuite être analysées en fonction du rôle actuel, de la pertinence et du rendement du CCS et du Comité des services, afin de garantir que les deux comités sont en</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- un examen des besoins de l'institution en matière de consultation sera effectué pour déterminer le mécanisme le plus approprié pour la conduite continue de consultations avec les clients et la façon dont ces consultations seront intégrées aux travaux des comités internes axés sur la modernisation</li> </ul>  | <p>DG, Direction des services :<br/>Alison Bullock</p> | <p>Décembre 2010</p> |

|   |  |   |                            |
|---|--|---|----------------------------|
| mesure de répondre aux exigences du Conseil de gestion en matière de services.  |  |   |                            |
| 8. À la suite de cette analyse, la direction devrait instaurer et communiquer des mesures claires du rendement et effectuer des examens périodiques pour le CCS et le CS. | <ul style="list-style-type: none"><li>- les gestionnaires de BAC qui surveillent les comités consultatifs et y participent intégreront les résultats attendus à leurs AGP afin d'évaluer le rendement individuel</li><li>- des paramètres sous forme d'un simple cadre de mesure du rendement seront aussi établis pour évaluer la réussite globale des comités consultatifs et de toute autre consultation effectuée avec les clients</li></ul> | SMA<br><br>Présidents des comités visés | Année financière 2011-2012 |