



Bibliothèque et Archives Canada Cadre de gestion des politiques



Cadre de gestion des politiques de Bibliothèque et Archives Canada

1. Date d'entrée en vigueur

Le présent cadre a été approuvé le 12 mars 2018 par le Conseil de direction de Bibliothèque et Archives Canada (BAC) et entre en vigueur la journée même.

2. Application

Ce cadre s'applique à toutes les activités d'élaboration de politiques de BAC. Il concerne les instruments de politique de niveau opérationnel et ceux du niveau stratégique liés aux fonctions de programme et aux fonctions organisationnelles à toutes les étapes de leur cycle de vie. Ce cadre remplace le *Cadre de gestion des politiques* approuvé en 2013.

3. Définitions

Voir l'annexe A.

4. Contexte

L'élaboration, la mise en œuvre et la revue des instruments de politique sont des activités essentielles pour mener à bien le mandat législatif de BAC. Ces instruments définissent les règles pour les activités quotidiennes de BAC, dont les programmes et les services, en plus d'offrir des perspectives de haut niveau et à long terme concernant des enjeux complexes. Ils harmonisent les activités de BAC en faisant le lien entre les exigences fixées dans la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada* et d'autres lois, règlements et politiques du gouvernement du Canada et les normes et les pratiques professionnelles, tout en soutenant une démarche de gestion du risque.

Le *Cadre de gestion des politiques* jette les bases de l'architecture, de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de BAC. Depuis l'approbation initiale du cadre en 2013, des ensembles de politiques importants ont été approuvés, et l'élaboration et la gestion des politiques ont été intégrées à tous les secteurs d'activités, ce qui renforce la culture de politique de BAC.

Afin de s'appuyer sur cette culture, de répondre aux priorités exprimées par le Greffier du Conseil privé et de renforcer les capacités de BAC en matière de politique, l'institution priorise des processus de politiques simples, axés sur le résultat et qui favorisent la collaboration. Plus précisément, ce cadre favorise :

- Les processus de politiques simples qui visent une approche intégrée, de l'idée jusqu'à la mise en œuvre.
- Les approches fondées sur les données probantes, qui assurent une élaboration, une mise en œuvre et une revue des politiques rigoureuses.
- Des approches collaboratives améliorées dans l'ensemble du cycle de vie de l'élaboration des politiques pour s'assurer que les instruments de politique sont renforcés par un vaste éventail d'intrants et d'expertise, et pour soutenir l'ouverture et la transparence.

5. Objectif

Le *Cadre de gestion des politiques* offre un soutien essentiel à la prestation du mandat de BAC, souligne l'importance des politiques en orientant et en guidant la prise de décision, et simplifie l'intégration continue de l'élaboration à la mise en œuvre des politiques.

L'objectif de ce cadre est :

- D'établir les principes généraux qui soutiennent l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion de toutes les phases du cycle de vie des politiques à BAC.
- De soutenir l'élaboration des politiques et la mise en œuvre selon une analyse rigoureuse, des conseils de haute qualité et des solutions créatives.
- De soutenir des instruments de politique intégrés, qui se reflètent dans les activités de BAC au sein du contexte du gouvernement du Canada.
- D'établir des rôles et responsabilités uniformes, cohérents et efficaces dans l'ensemble de BAC pour s'assurer que les instruments de politique sont clairs et concis.
- D'assurer l'intégration horizontale au moyen de consultations et de supervision.
- D'encourager la simplification et la rationalisation des instruments de politique.

6. Principes

Les principes directeurs de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la gestion des instruments de politique de BAC sont les suivants :

6.1 Fondés sur les données probantes

Les instruments de politique de BAC sont fondés sur des recherches et des analyses rigoureuses et mettent l'accent sur des résultats mesurables, afin d'être efficaces et précis. Des analyses et des données fiables sont nécessaires pour élaborer et revoir les instruments de politique.

6.2 Pertinents

Afin de maintenir leur pertinence, les instruments de politique de BAC doivent être harmonisés avec les orientations du gouvernement du Canada, ses politiques et sa législation; avec le mandat de BAC, ses priorités, ses activités; ainsi qu'avec les normes professionnelles. La pertinence générale est maintenue par une revue régulière des instruments et la révocation de ceux qui sont devenus non pertinents ou désuets.

6.3 Durables

Les instruments de politique de BAC sont viables, gérés en fonction des risques et durables. Ils répondent aux besoins opérationnels ainsi qu'aux obligations et aux engagements de BAC en tant qu'institution fédérale, y compris les répercussions potentielles pour les intervenants, en plus de s'adapter facilement dans un environnement changeant.

6.4 Cohérents

Les instruments de politique de BAC sont élaborés à partir d'une perspective institutionnelle basée sur une approche systématique. En conséquence, les instruments de politique sont coordonnés, intégrés, simplifiés, structurés et formatés dans une architecture et une hiérarchie communes tout en utilisant les formats, les modèles et les pratiques exemplaires acceptés.

6.5 Ouverts

Les instruments de politique de BAC sont élaborés et mis en œuvre au moyen d'une approche collaborative et consultative. Ils sont rédigés en langage clair et sont à la disposition de tout le personnel, de tous les intervenants et du public canadien en temps opportun.

7. Rôles et responsabilités¹

Le **Bibliothécaire et archiviste du Canada** est le principal responsable de la surveillance et du contrôle des instruments de politique au sein de BAC. En tant qu'administrateur général, il approuve les politiques et les directives concernant les fonctions organisationnelles, lorsque les organismes centraux le demandent.

Le **Conseil de direction (CD)** oriente et priorise l'élaboration des politiques, en plus d'approuver les instruments de politique de niveau stratégique.

¹ Consulter l'annexe B, tableau 2, pour une présentation schématique de l'élaboration, de la consultation, de l'approbation et de la revue des instruments de politique de BAC.

Le **Comité des opérations et de la surveillance (COS)** et le **Comité de gestion des ressources (CGR)**, dans leur domaine de responsabilités respectif, sont chargés d'analyser les instruments de politique de niveau stratégique et de formuler des recommandations au CD. Ils supervisent également l'élaboration, la mise en œuvre et la revue des instruments de politique au moyen de commentaires et d'orientation. Ces deux comités de gouvernance peuvent aussi approuver des instruments opérationnels selon les recommandations des chefs de secteurs.

Les **chefs de secteur** peuvent, à leur discrétion, approuver un instrument de politique opérationnelle (normes, procédures, lignes directrices et outils) dans leurs secteurs de responsabilités ou encore, les acheminer au comité de gouvernance pertinent aux fins d'approbation. De plus,

- La **SMA – Services organisationnels et Dirigeant principal des finances** est responsable de la planification, de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la revue des instruments de politique stratégique dans son domaine de responsabilité.
- Le **Chef de l'exploitation (CE)** est responsable de la mise en œuvre des instruments de politique stratégique se rapportant aux fonctions de programmes. Il appuie la planification, l'élaboration, la mise en œuvre et la revue des instruments de politique stratégique se rapportant aux fonctions de programmes.
- La **secrétaire générale (SG)** soutient le CD en ce qui a trait à l'intégration et à la mise en œuvre des priorités et orientations de politiques. La SG est responsable de la planification, de l'élaboration et de la revue des instruments de politique stratégiques associés aux fonctions de programmes. Enfin, la SG est chargée de gérer et d'appuyer le cadre de politiques de BAC.
- La **directrice générale (DG) des Communications** est responsable de la planification, de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la revue des instruments stratégiques et opérationnels dans son domaine de responsabilité. Elle est aussi chargée de transmettre les instruments de politique stratégiques au comité de gouvernance approprié pour recommandations au CD.

Les **directeurs généraux (DG)** sont responsables de la planification, de l'élaboration, de l'approbation et de la mise en œuvre des instruments de politique de niveau opérationnel dans leurs domaines respectifs.

Le **directeur, Division Recherche et politiques stratégiques (RPS)** appuie le SG, formule des conseils et des recommandations à la haute direction sur les questions stratégiques et les politiques et fournit des conseils et du soutien pour favoriser la conformité et la bonne gestion générale des politiques au sein de BAC. La RPS est aussi chargée de publier les nouveaux instruments de politique sur le site Internet et intranet de BAC.

Le **Groupe de coordination du renouveau des politiques (GCRP)**, en tant qu'organisme consultatif, offre des conseils et des recommandations à RPS et, selon les besoins, au CE, au CGR et à d'autres membres de la haute direction en ce qui concerne les enjeux et les instruments de politique. Le GCRP doit être consulté lors de l'élaboration ou de la revue d'instruments de politique stratégiques. Il est recommandé que le GCRP soit aussi consulté à propos des instruments de politique de nouveau opérationnel.

8. Surveillance, évaluation et revue

RPS va revoir le *Cadre de gestion des politiques* et évaluer son efficacité dans les cinq années suivant la date d'entrée en vigueur, ou au besoin.

9. Mesures correctives

La non-conformité au cadre peut mener à la prise de mesures correctives par le Bibliothécaire et archiviste du Canada ou le Conseil de direction.

10. Demandes de renseignements

Toute question concernant le présent cadre peut être adressée à la personne suivante :

Directeur, Division Recherche et politiques stratégiques
Bibliothèque et Archives Canada
550, boulevard de la Cité
Gatineau (Québec)
K1A 0N4
bac.politiques-policy.lac@canada.ca

Annexe A : Définitions

Architecture de politique [*Policy architecture*]

L'architecture de politique est une cartographie structurée et compréhensive des instruments de politique organisés de manière hiérarchique.

Cadre [*framework*]

Fondement des politiques qui soutient la mise en œuvre efficace et cohérente de tous les instruments de politique qui en découlent. Le cadre agit en tant que structure sous-jacente par laquelle les instruments de politique connexes peuvent être compris en termes stratégiques. Le cadre de politique de BAC offre un contexte, une raison d'être, des principes et une orientation générale pour l'institution.

Direction de politique [*policy direction*]

Direction qui a été consignée et rendue par la haute direction, qui offre des principes, une vision ou une perspective concernant un sujet donné et qui détermine la façon dont un sujet doit être abordé à l'avenir.

Directive [*directive*]

Instruction formelle et uniformisée qui nécessite ou interdit l'accomplissement d'une action précise par le personnel de BAC. Elle explicite comment répondre aux objectifs politiques en guidant la prise de décision et les activités de gouvernance.

Groupe de coordination du renouveau des politiques (GCRP) [*The Policy Renewal Coordination Group (PRCG)*]

Le GCRP est un forum permettant à des représentants de tous les secteurs de BAC de se réunir et de partager de l'information relative aux politiques. Le groupe offre conseils et soutien à la Division de Recherches et politique stratégiques, ainsi qu'à tous les cadres supérieurs. Le GCRP est également un comité de consultation et de mobilisation. Il vise à optimiser les compétences et l'expérience du personnel dans l'élaboration de saines politiques, et renforcer la culture des politiques à BAC.

Ensemble de politiques [*policy suite*]

Instruments de politique liés hiérarchiquement et associés à la même fonction ou au même domaine.

Fonctions organisationnelles [*corporate functions*]

Activités et services liés à BAC en tant que ministère du gouvernement du Canada et auxquels BAC doit se conformer tels que l'exigent les organismes centraux du gouvernement du Canada.

Fonctions de programme [*Program functions*]

Activités et services nécessaires pour remplir le mandat de BAC conformément à la loi sur BAC.

Hiérarchie des politiques [*policy hierarchy*]

Système qui classe les instruments de politique selon leur importance ou leur incidence. À BAC, le cadre se situe au sommet de la hiérarchie des politiques et est suivi dans l'ordre par les politiques, les directives, les normes et procédures, les lignes directrices et les outils de politique de niveau inférieur.

Instrument de politique [*policy instrument*]

Document interne normalisé dont l'objectif est de contrôler ou de guider les actions du personnel de BAC dans l'accomplissement de leurs activités. Les instruments de politique comprennent, sans s'y limiter, des cadres, des politiques, des directives, des normes, des procédures, des lignes directrices et des outils.

Instrument de politique opérationnel [*operational policy instrument*]

Document interne normalisé dont l'objectif est de mettre en œuvre, dans le travail quotidien de BAC, les orientations stratégiques définies dans les cadres, les politiques et les directives. En tant qu'instrument de niveau inférieur, il a généralement une portée limitée et une incidence faible à modérée sur certaines opérations ou activités. Il peut s'agir d'une norme, d'une procédure, d'une ligne directrice ou d'un outil.

Instrument de politique stratégique [*strategic policy instrument*]

Document interne normalisé qui offre une perspective de haut niveau et à long terme sur les enjeux complexes qui ont une incidence sur l'institution. Ces instruments comprennent généralement un énoncé formel sur la position, les grands objectifs, le programme étendu ou d'autres expressions du mandat institutionnel de BAC. Il peut s'agir d'un cadre, d'une politique ou d'une directive.

Lignes directrices [*guidelines*]

Document d'explication qui offre une orientation et des conseils sur la manière dont le personnel de BAC peut satisfaire la prestation d'instruments de politique de haut niveau, ou sur la manière d'accomplir certains aspects de leur travail conformément aux dispositions d'un certain instrument de politique.

Politique [*policy*]

Directive formelle concernant un sujet donné ou un enjeu qui impose des responsabilités précises selon les résultats attendus et qui spécifie les types de mesures à prendre pour atteindre ces résultats.

Annexe B : Instruments de politique de BAC en bref

Tableau 1 : Définitions

	Cadre	Politique	Directive	Norme	Procédures	Lignes directrices	Outil
Niveau	Stratégique			Opérationnel			
Application	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire	Optionnel	Optionnel
Raison d'être	Vision	Résultats	Approche	Exigences	Processus	Guide	Renseignements suppl.
Définition	Instrument de politique qui soutient la mise en œuvre efficace et cohérente de tous les autres instruments qui en découlent et qui joue le rôle de structure sous-jacente au sein de laquelle les instruments de politique peuvent être compris en termes stratégiques. Un cadre de politique de BAC fournit le contexte, la logique, les principes et une orientation large à l'organisme.	Direction formelle qui impose des responsabilités précises selon les résultats attendus et les types de mesures prises pour les atteindre.	Instruction formelle et uniformisée qui nécessite ou interdit l'accomplissement d'une action précise par le personnel de BAC. Les directives expliquent la façon de répondre aux objectifs en matière de politiques en éclairant la prise de décision et la supervision des activités.	Ensemble de mesures, de procédures ou de pratiques opérationnelles ou techniques qui fournissent des renseignements détaillés sur les méthodes que doivent utiliser les employés pour exercer certaines actions précises.	Instructions obligatoires, souvent énumérées étape par étape, qui expliquent la méthode précise et permise à employer pour accomplir une tâche.	Explications, direction et conseils pour permettre aux employés d'appliquer les dispositions d'un instrument de politique de plus haut niveau, ou d'accomplir certaines tâches afin de répondre aux exigences d'un instrument de politique en particulier.	Renseignements présentés sous différentes formes qui se révèlent nécessaires afin d'effectuer des activités opérationnelles. À BAC, les outils de politique comprennent les mécanismes ou les exemples, comme les pratiques exemplaires reconnues, les manuels et les produits de communication et de vérification.
Contenu essentiel	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contexte ◆ Principes ◆ Direction large ◆ Rôles et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contexte ◆ Exigences ◆ Résultats ◆ Rôles et responsabilités ◆ Suivi, évaluation et revue 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contexte ◆ Énoncés et exigences ◆ Actions ou méthodes requises ◆ Rôles et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Instructions détaillées pour l'application des politiques, p.ex., précisions, exigences techniques, etc. ◆ Rôles et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Étapes requises pour l'application des instruments de politique ◆ Rôles et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interprétation détaillée ◆ Approche recommandée fondée sur des pratiques exemplaires ◆ Rôles et responsabilités 	<p><i>Exemples :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pratiques exemplaires ◆ Produits de communication ou de vérification ◆ Modèles ◆ Liste de vérification ◆ Rôles et responsabilités

* Les normes et directives peuvent relever d'une gouvernance stratégique ou opérationnelle selon la nature du besoin en matière de politique. La gouvernance peut être négociée entre les parties concernées.

Tableau 2 : Gouvernance et responsabilités

Niveau	Instrument stratégique (cadre, politique, directive*)	Instrument opérationnel (normes*, procédures, lignes directrices, outils)
Fonctions de programmes		
Planification, élaboration et revue	Secrétaire général avec l'appui du Chef de l'exploitation	Secteur des opérations
Consultation auprès du Groupe de coordination du renouveau des politiques (GCRP)?	Requis	Recommandé
Recommandation aux fins d'approbation	Comité des opérations et de la surveillance (COS)	Directeur
Approbation	Conseil de direction	Directeur général*
Mise en œuvre	Chef de l'exploitation	Directeur général
Fonctions organisationnelles		
Planification, élaboration et revue	Sous-ministre adjoint (SMA), Services organisationnels et Dirigeant principal des finances; Directeur général Communications	Secteur des services organisationnels et Dirigeant principal des finances; Communications
Consultation auprès du GCRP ?	Requis	Recommandé
Recommandation aux fins d'approbation	Comité de planification et de gestion des ressources (CPGR)	Directeur
Approbation	Conseil de direction	Directeur général
Mise en œuvre	SMA, Services organisationnels et Dirigeant principal des finances ; Directeur général Communications	Directeur général

Notes :

* Les normes et directives peuvent relever d'une gouvernance stratégique ou opérationnelle selon la nature du besoin en matière de politique. La gouvernance peut être négociée entre les parties concernées.

- À sa discrétion, un chef de secteur peut approuver un instrument de politique opérationnelle ou le renvoyer à un comité de gouvernance aux fins d'approbation.
- En plus de fournir des recommandations au CD, les comités de gouvernance formulent des commentaires et fournissent de l'orientation pour les activités d'élaboration, de mise en œuvre et de revue de niveau stratégique.
- La plupart des instruments stratégiques liés à des fonctions organisationnelles sont élaborés par des organismes centraux.